

宅急便サービスのさらなる高度化

1990年～1998年
[平成2年～平成10年]

バブル景気崩壊後の1990年代、宅配便市場が成熟期へと向かっていくなかで、ヤマト運輸は「全員経営」をさらに徹底し、第一線である支社や主管支店に権限を委譲する現場完結型経営を推進して企業体質を強化していった。そして、社会的インフラへと発展した宅急便の責任の大きさを自覚すべく「ヤマト運輸企業理念」を制定した。以後、企業理念の実現を目指して、社員の意識改革と経営構造を変革していくとともに、宅急便や引越などの既存事業のサービスを高度化することにより収益力を強化し、同時にクロネコメール便やロジスティクス事業などの新規事業の育成に力を注いでいった。この間の1997(平成9)年11月、小笠原諸島で宅急便の取り扱いを開始し、念願だった全国ネットワークが完成したのである。



ヤマト運輸新本社ビルの完成

1990(平成2)年10月16日、創業70周年記念事業の一環として建設中だったヤマト運輸の新本社ビルが完成した。地上7階・地下2階の新本社ビルは、ヤマト運輸のシンボルとしてのデザインとグレード、来るべき高度情報時代に向けたインテリジェント対応、発祥の地である銀座の拠点としての現場との一体化など、ヤマトの「新しい顔」にふさわしい外観と機能を導入したものである。また、ビルの定礎の内側には、会社案内や社内報「ヤマトニュース」が納められた(写真は、竣工式の当日、神事に続き約400名の来客を迎えて披露パーティーを開催した新本社)。

第1節

トラック運送事業の規制緩和と総合的な物流施策の推進

1. 停滞する日本経済とグローバリゼーションの進展

バブル崩壊後の日本経済

1980年代後半から始まったバブル景気により日本経済は活況を呈し、地価や株価などの資産価格は高騰を続けた。このような過熱した投機を抑えるため、日本銀行は1989(平成元)年5月から公定歩合を段階的に引き上げ、1990年8月には6.0%とした。さらに同年4月、政府は金融機関に対して不動産融資への総量規制を実施(1991年12月まで)した。こうした政策により日経平均株価は1989年末の3万8,916円から1990年10月には2万221円へと暴落、1992年8月には1万4,000円台に落ち込んだ。地価も大都市圏を中心に下落し始め、バブル景気は崩壊した。以後、日本経済は1994年まで実質GDP成長率が1%に満たない低成長を余儀なくされた。

こうしたなか、景気対策として1992年から1994年までに4回にわたり総額45兆円にのぼる経済対策が実施され、公定歩合は1993年9月までに0.75%に引き下げられた。これにより1994年頃から景気は緩やかに回復していった。

バブル崩壊後の景気低迷期、企業は過剰に抱え込んだ人員や設備、債務などを削減するためにリストラやリエンジニアリングを推し進めた。また、これまで日本企業の成長を支えてきた終身雇用や年功序列賃金を基本とする雇用システムの見直しを行い、能力・成果主義の賃金制度を導入するとともに、派遣やパートタイム労働者など非正規雇用を強化した。その一方で、急激な円高進展への対応と国内市場の縮小が進むなかで、収益拡大をはかるために生産拠点を中国やASEAN地域へ移転し、さらにアジア地域内の部品の補完や供給体制を構築すべく同地域への投資を拡大した。このような東アジア地域における投資の強化により、国内では「産業の空洞化」が問題視されるようになった。

その後、景気回復を受けて1997年4月に消費税が3%から5%に引き上げられると、消費マインドは急速に冷え込んだ。さらに同年7月にアジア通貨危機、11月には資産価値の長期下落により不動産関連への融資が焦げ付いた大手金融機関が相次いで経営破綻するなど、国内外の2つの金融危機に見舞われて景気は一気に悪化し、1998年の実質GDP成長率はマイナス1.1%に低下した。以後、日本経済はITバブルが始まる1999年初めまで低迷したのである。

市場経済のグローバル化

1990年代、世界では市場経済のグローバル化が進展した。市場経済のグローバル化はすでに1980年代から始まっていたが、1990年代に入ると東西ドイツの統一、旧ソ連・東欧諸国の市場経済体制への移行、さらに中国が「社会主義市場経済」と呼ばれる改革・開放路線を推し進めたことによりその範囲が拡大した。また、欧米では貿易や投資に対する地域的な取り組みを強化するために1993(平成5)年にマーストリヒト条約に基づき欧州連合(EU)が発足し、北米では1994年に北米自由貿易協定(NAFTA)が発効した。さらに東アジアの新興経済国が急速に発展し、東アジア域内経済圏とも呼ばれる貿易と物流の流れが形成された。こうしたなかで、企業間の競争は国境を超えて世界的規模で行われるようになった。このような状況は「メガコンペティション」と呼ばれた。

メガコンペティションの進展に大きな役割を果たしたのが、金融の自由化とインターネットをはじめとする情報技術(IT)の進展であった。これによって情報と通信の融合が飛躍的に発展し、インターネットを介した情報伝達により物流や資本の移動が加速化した。

一方、市場経済のグローバル化により企業はグローバルな経営展開が求められるようになり、さまざまな産業において業界再編成や業務提携によるグループ化が進められた。海運では世界的規模で戦略的提携(グローバルアライアンス)が行われるとともに、各企業は大規模な合併・買収により経営体質を強化した。同様に国際航空貨物分野でも大手企業を中心に業界再編成が進められ、FedEx社やUPS社、DHL社など航空機を所有するキャリア機能とフォワーダー機能を兼ね備えた「インテグレーター」が勢力を伸ばしていった。こうしたなかで、日本のトラック運送事業者は海外企業との提携関係を強化することによりトラック運送、航空、海運をネットワークで結び、グローバルに事業を展開していった。

2. 物流二法の施行と総合物流施策大綱の策定

物流二法と新規参入の増大

1990(平成2)年12月、「貨物自動車運送事業法」および「貨物運送取扱事業法」のいわゆる「物流二法」が施行された。前者は1951(昭和26)年に施行された「道路運送法」に代わるもので、後者は利用運送業や運送取扱業などを法的に認めるものであった。

貨物自動車運送事業法では、従来の「路線」と「区域」に分けられていたトラックの事業区分が一般貨物運送事業に統一され、すべてのトラック運送業で混載が可能になった。また、トラック事業はそれまでの需給調整による免許制から一定条件を満たせば認可される許可制に変更され、運賃は



大勢が殺到した Windows95 の日本初発売(1995年11月)。これを機に職場や家庭へのパソコンの普及が進み、インターネットなど情報技術が急速に進展した。(写真提供:毎日新聞社)

認可制から届出制に改められた。このように事業規制が緩和される一方で社会的規制は強化された。同法では輸送の安全をはかるために過積載や過労運転にかかわる禁止規定が法制化され、運行管理者の資格は実務経験から国家試験制に変更された。さらに大気汚染への対応策として、トラックに排ガス除去装置や時速90km以上の走行を制限する最高速度制御装置(スピードリミッター)などの設置が義務づけられた。

物流二法により事業規制が緩和されたことにより、トラック運送業は新たな競争時代を迎えた。区域トラックには新規参入が相次ぎ、事業者数は1989(平成元)年度末の3万5,000社から1998年度末には4万7,000社に増加した。その多くが中小零細企業であった。一方、路線トラックでは大手企業による寡占化が進んだ。

1980年代後半から1990年代初めまで、トラック貨物輸送量は好景気を背景に増加傾向を示し、1991年度には62億トンに達した。しかし、その後は景気後退の影響により減少し始め、1995年度～1996年度には若干回復したものの、1998年度には58億トン(1991年度から7%強の減少)に減少した。こうしたなか、事業者数が急増した区域トラックは供給過剰となり価格競争が激化した(表8-1)。

なお、1990年代、トラック運送業界では長崎雲仙普賢岳噴火(1991年6月)、北海道南西沖地震(1993年7月)、阪神・淡路大震災(1995年1月)などの災害発生時に被災地への救援物資輸送を行った。阪神・淡路大震災では

神戸港の港湾機能が停止し、阪神高速道路をはじめ道路網も崩壊するなど物流ルートが寸断された。こうしたなかで、兵庫県や神戸市などの要請を受けて緊急輸送隊を編成し、全国の営業用トラック延べ4万台が出動して救援物資や復旧物資の輸送を行い社会の要請に応えた。

総合物流施策大綱の策定

1990年代、トラック運送事業者は積年の課題である労働時間の短縮や交通安全対策の強化に力を注いだ。労働時間の短縮については、1988(昭和63)年に施行された労働基準法に即して計画的に進め、1997(平成9)年3月から週40時間労働制に移行した。また、この時期には世界的にクローズアップされた地球温暖化問題への対応として、NOx(窒素酸化物)排出量の少ないディーゼルエンジン車に切り替えていくとともに、メタノール車など低公害車の試験導入を開始した。

一方、1990年代に入ると、物流業界では欧米で普及していた、生産から消費までの全体最適をはかる「ロジスティクス」が注目されるようになった。これを受けて、1991年7月に物流業の健全な発展に資することを目的に、物流業にかかわる課題について施策を策定し、それを推進していく団体として、トラック、航空、船舶などの物流業者により「一般社団法人日本物流団体連合会」が設立された。同連合会は会員への情報提供をはじめ、環境対策、人材育成、広報活動などを推進した。さらに、物流業者と荷主間、物流業者間で輸送計画などの電子データを交換する物流EDI(電子データ交換)の標準化にも取り組み、日本ロジスティクスシステム協会と共同でその開発・普及活動を推進した。

その後、1990年代半ばからインターネットの普及により電子商取引が拡大していくにしたがって、企業はサプライチェーン・マネジメント(SCM)をさらに高度化するとともに、サプライチェーン(供給連鎖)全体を最適化・効率化することができる物流システムの構築に力を注ぎ、荷物の小口化、多頻度輸送、リードタイムの短縮をいっそう進めていった。また、物流コストを削減するために、物流をアウトソーシングする企業も現れた。このようなニーズに応える物流業者として、荷主に対して最も効率的な物流戦略の企画立案や物流システムの構築を提案し、包括的に受託・実行するサードパーティ・ロジスティクス(3PL)が登場した。

トラック運送業界でもITを活用し、求荷・求車の輸送情報ネットワークシステム「Web KIT」を導入したほか、日本物流団体連合会が作成したJTRN(日本における物流業際EDI標準の統一版)により物流コストの削減や事務処理の効率化をはかった。

このように物流に対するニーズが多様化・高度化していくなかで、1997年4月に「総合物流施策大綱」が策定された。この大綱は、経済のグローバ

表8-1 国内輸送機関別貨物輸送量と輸送分担率の推移(1990年度～1998年度)

年度	輸送トン数(100万トン)						輸送トンキロ(100万トンキロ)					
	総輸送量	JR貨物	民鉄	自動車	内航海運	航空	総輸送量	JR貨物	民鉄	自動車	内航海運	航空
1990	6,776 (100)	58 (2.0)	28 (0.8)	6,114 (88.9)	575 (8.4)	0.9	546,785 (100)	26,728 (8.4)	468 (0.2)	274,244 (40.8)	244,546 (50.6)	799 (0.1)
1991	6,919 (100)	57 (1.8)	28 (0.7)	6,261 (89.3)	572 (8.2)	0.9	559,948 (100)	26,697 (7.8)	460 (0.2)	283,776 (42.4)	248,203 (49.6)	812 (0.1)
1992	6,725 (100)	56 (1.6)	27 (0.7)	6,102 (90.1)	540 (7.6)	0.9	557,073 (100)	26,241 (7.2)	427 (0.2)	281,599 (45.0)	248,002 (47.5)	804 (0.1)
1993	6,431 (100)	53 (1.4)	26 (0.6)	5,822 (90.2)	529 (7.7)	0.9	535,661 (100)	25,027 (6.4)	406 (0.1)	275,885 (45.9)	233,526 (47.6)	817 (0.1)
1994	6,446 (100)	53 (1.3)	26 (0.6)	5,810 (90.2)	556 (7.9)	0.9	544,491 (100)	24,077 (5.2)	416 (0.1)	280,587 (46.2)	238,540 (48.4)	871 (0.1)
1995	6,643 (100)	52 (1.2)	26 (0.6)	6,017 (90.2)	549 (8.1)	1	559,003 (100)	24,702 (4.9)	399 (0.1)	294,648 (47.4)	238,330 (47.4)	924 (0.1)
1996	6,799 (100)	49 (1.1)	24 (0.5)	6,177 (90.4)	547 (8.0)	1	573,196 (100)	24,601 (4.6)	366 (0.1)	305,510 (49.7)	241,756 (45.5)	962 (0.1)
1997	6,677 (100)	47 (1.0)	22 (0.5)	6,065 (90.5)	541 (8.1)	1	568,880 (100)	24,301 (4.5)	317 (0.1)	306,263 (50.4)	237,018 (44.9)	981 (0.1)
1998	6,398 (100)	41 (0.9)	20 (0.4)	5,820 (90.6)	517 (8.0)	1	551,554 (100)	22,643 (4.8)	277 (0.1)	300,670 (51.0)	226,980 (44.0)	985 (0.1)

出所:「運輸経済統計要覧」
 注1:()内は輸送分担率(%)
 2:JR貨物は有貨のみ
 3:自動車は営業用、自家用の合計で軽自動車を含む
 4:1994年度の自動車の数値には、1995年1月～3月の兵庫県の数値を含まない
 5:航空は定期航空運送事業および不定期航空運送事業にかかる輸送の合計

ル化が進展し、国際競争が激しさを増していく状況を視野に入れ、高コスト構造を是正し、国際的に魅力があり、活力のある事業環境を整備していくことを目指して物流に係る14省庁が連携して総合的な物流施策を推進していくための方針を定めたものであった。そして2001年を目途に、①アジア太平洋地域で最も利便性が高く魅力的な物流サービスが提供されるようにする、②このような物流サービスが産業立地競争力の阻害要因とならない水準のコストで提供されるようにする、③物流にかかわるエネルギー問題、環境問題および交通の安全等に対応していくことの3点を目標に掲げた。以後、この目標を実現するために、規制緩和の推進、社会資本の整備、物流システムの高度化を重点項目として、道路・空港・港湾および物流拠点などのインフラ整備が推し進められ、トラック、航空、船舶、鉄道などの輸送モードを連携した交通体系が構築されていった。

第2節

経営体制の改革と生産性向上への取り組み

1. 社風刷新から成熟脱皮へ

「キックオフ90」の開始と宮内社長の就任

1990(平成2)年12月の「物流二法」の施行後、バブル景気の崩壊により貨物輸送量が伸び悩むなかで、トラック運送事業には中小零細企業をはじめ異業種からの新規参入が相次ぎ、競争が激化した。一方、それまで2桁成長を維持していた宅配便は成熟期を迎え、一時は40社近い企業が参入してしのぎを削っていた市場では、ヤマト運輸と日本通運の2社による寡占が進んだ。

1980年代に3次にわたり推進した3つのダントツ計画により全国ネットワークを整備し、高付加価値サービスを数多く投入したこと、バブル景気の追い風もあって1989年度の宅急便の取扱個数は4億個を突破した(表8-2)。総営業収入(営業収益)は3,701億円、営業利益は60億円、経常利益は86億円であった。しかし営業収入経常利益率は2.3%にとどまった。その理由は「サービス第一、営業第二」を徹底して積極的に設備投資を行い、また、宅急便ネットワークの拡充に合わせて社員を増員したためである。ヤマト運輸をさらに発展させるためには、収益性を高めて経営体質を強化していくことが必須であった。

1990年4月、ヤマト運輸は新たな経営計画「キックオフ90」(1990年4月

表8-2 宅配便、宅急便、郵便小包の取扱個数の推移 (1989年度～1998年度) (単位:万個)

年度	宅配便	宅急便	シエア	郵便小包
1989	102,854	41,126	35.3%	13,509
1990	110,050	44,810	35.5%	16,034
1991	112,484	47,877	36.6%	18,292
1992	118,337	51,546	38.0%	17,186
1993	123,710	54,831	39.5%	14,969
1994	131,832	59,077	40.4%	14,289
1995	141,933	64,655	41.2%	14,845
1996	150,928	70,388	42.1%	16,075
1997	159,149	74,947	42.7%	16,325
1998	180,577	77,926	39.7%	15,529

～1993年3月)を開始した。同計画では基本方針に「人間性を尊重する創造的な社風を確立し、利用者の満足を徹底的に追求して、品質の差別化をはかり、時代の変化を先取りして、新市場の開拓と新商品の開発を行う」を掲げ、数値目標として最終年度にあたる1992年度の総営業収入を5,000億円以上、経常利益率5%以上、自己資本率50%以上と、宅急便の取扱個数5億5,000万個(クール宅急便5,000万個を含む)と設定した。なお、この計画ではヤマト運輸の社会的使命として「安全」を第一に掲げ、労働時間の短縮(時短)も強調された。

キックオフ90が2年目に入った1991年6月、小倉昌男会長が相談役に、都築幹彦社長が会長にそれぞれ就任し、新社長に宮内宏二専務が選任された。この経営トップの交代は、小倉会長(当時は社長)が1980(昭和55)年6月に内規として定めた副社長、専務、常務、本部長60歳、社長63歳、という役職定年制に即したものであった。宮内社長は1957年に入社して1976年に人事部長、1981年には取締役役に就任。その後、1983年に常務取締役、1989(平成元)年に専務取締役に就任したが、この間、企画部、人事部、事務改善部、作業改善部などを管掌した労務管理のスペシャリストであった。

就任後、宮内社長はキックオフ90で掲げた基本方針に基づきクール宅急便をはじめとする宅急便のサービス・営業体制を強化していくとともに、労働時間の短縮にも力を注ぎ、5勤2休体制やアシストシステムなどを推進していった。

この間の1990年10月、創業70周年記念事業の一つとして建設を進めていた新本社ビル(中央区銀座2丁目)が竣工した。地上7階・地下2階建ての新社屋は、外観は南側の一部を半円形として壁面を全面ガラス張り(昼間はミラーガラスになる)にした斬新なデザインを採用、また、情報化時代に対応したインテリジェントビルとしてLAN(ローカル・エリア・ネットワーク)を導入するなど最先端のビルであった。

社風刷新3カ年計画の策定

キックオフ90の初年度となる1990(平成2)年度の総営業収入は4,262億円(経常利益率3.0%)に増大した。これは消費税が導入されたことに伴い宅急便料金を値上げした効果による面もあったが、その後も増収を維持し、最終年度にあたる1992年度の宅急便の取扱個数は5億個を突破し、総営業収入は4,877億円、経常利益率は3.4%に拡大した。この間、営業利益は1989年度の60億円から1990年度132億円、1991年度214億円と伸長したが、バブル崩壊の影響が顕著に表れた1992年度は前年度比マイナス19.6%の172億円に減少した。その最大の要因が人件費の増大であった。

バブル景気を背景に労働需給が逼迫して人件費が高騰するなかで、ヤマト運輸は時短を推進するために業務量に比して相対的に余裕のある人員を



「キックオフ90」の特集号 (「ヤマトニュース」1990年4月号)



宮内宏二



新本社ビル(1990年)



「ヤマトニュース」社風刷新3カ年計画特集号 (1993年4月発行)

確保してきた。また、1993年度の経常利益率は3.4%であったが、純収入に占める人件費の比率は65%にのぼった。この状況を小倉相談役は「今後、人件費率が年間1ポイント強上昇すると3年で利益がゼロになる」と分析した。さらにこの時期には、荷物の紛失や交通事故隠しが行われていたことが発覚した。

このような状況を小倉相談役は「大企業病」ととらえ、これを克服していくために「全員経営」をさらに徹底し、社風を刷新していく方針を示した。そして1993年4月、「社風刷新3カ年計画」(1993年4月～1996年3月)を策定したのである。同計画の最大のねらいは、営業収入の増加が人件費の増大につながり、利益を圧迫するという悪循環を断ち切ることであった。そのためには第一線に権限を委譲して現場完結型の経営を推進することで経営効率を高め、企業体質を強化していくことが必須だった。

社風刷新3カ年計画ではガイドラインとして、「お客さまに満足していただけるサービスを第一とし、さらに、社員のゆとりある生活を実現し、しかも安定利益を確保する」を制定し、二律背反するこれらを実現するためには、社員の意識改革と経営の構造を変革しなければならないとした。これを実現するために「社風刷新」「生産性の向上」「現場重視——ダウンサイジング」を掲げ、それぞれの戦略を次のように整理した。

「社風刷新」は、ここでもう一度会社の基本姿勢を正し、全社員が会社を代表する経営者であるとの認識をもって、全員経営の理念に則ったサービスの徹底、および不正は些少であっても許さない厳しさ、それに真の利用者を大切に作る社風をつくり上げる。

「生産性の向上」は、品質を向上させ労働時間の短縮を進めていくためには増員が必要であるが、人件費増を抑えていくためにシステムの合理化・省力化を推進し、さらに長時間労働に慣れた仕事のやり方を改め、効率のよいムダのない仕事をする事で、生産性を高めていく。

「現場重視——ダウンサイジング」は、組織が複雑になり管理層が肥大化した大企業病を克服するために、①組織の重層化した部分をフラットでわかりやすいものに改める、②間接業務を大幅に減らし、管理職をはじめとした間接人員をスリム化する、③第一線でのリアルタイム処理が原則となるように現行のシステムを見直す、④第一線社員が幅広い職務をこなしていけるように、能力向上をはかるといったダウンサイジングを断行し、現場重視の経営再構築を推進する。

そして、基本方針として以下の10項目を制定した。

1. お客さまの満足をサービスの原点とする「お客さま本位の経営」(CS経営)を徹底する。

2. 人命尊重を第一に重大事故の撲滅を目指す。
3. 会社および社員は地域社会とともにあるとの自覚を高め、社会貢献活動に積極的に取り組む。
4. 集配力整備と第一線社員の渉外力を強化し、攻めの営業を展開する。
5. 社員のゆとりを実現するため、完全週休二日制(年間休日117日)を実施し、時間短縮をさらに推進する。
6. 第一線に権限を委譲し、組織をスリム化するダウンサイジングを推進する。
7. 人材の育成強化に努めるとともに、能力と実績が正しく評価され、やる気のおこる人事制度をつくる。
8. 間接業務の省力化を徹底し、各人の能力を高めて生産性の向上をはかり、人員増を抑制する。また、輸送・作業の効率化などコスト削減を推進し、安定した収益体質を確立する。
9. 円滑、効果的な資本調達を推進するため、株主還元を強化する。
10. 最終年度までに次の目標を達成する。

総営業収入	6,000億円
宅急便営業収入	4,700億円(5億8,000万個)
引越営業収入	600億円
総収入人件費率	63.0%以内
経常利益	240億円(利益率4.0%)

経営体制の強化と本社組織の改正

強い意志をもってこの経営計画を推進していくために1993(平成5)年6月、小倉相談役が会長に復帰した。同時に、経営の意思決定機構についても見直しを行い、従来の経営会議、業務会議、常務会を、経営戦略や会社経営の重要事項について協議決定する経営諮問会議(毎月2回開催)と、取締役会で決定した経営戦略に沿って業務執行に関する戦術面などを協議決定する業務執行会議(毎月1回開催)の2つに統合した。構成メンバーは、経営諮問会議は相談役および役付取締役、業務執行会議は担当業務をもった取締役、本社部長、支社長、本部長などであった。

ヤマト運輸は直ちに本社組織のスリム化に着手した。そして本社の役割を、①方針・戦略の決定、②本社にまたがる事項、その統括・運用・調整業務、③現場に対する指導・教育・サポート業務、④そのほか本社で行うほうが効率的な業務(株式や社債の発行、決算など)、⑤本社固有の業務(秘書、取締役会など)と規定し、同年9月、経営企画本部長(企画・情報システム・広報部長を管轄(以下同))、営業戦略本部長(営業開発・小口営業・引越営業・作業改善・お客様サービス部長)、人材開発本部長(人事・教育・安全部長)、管理本部長(総務・経理部長)の4本部長制を導入した(図8-1)。

図8-1 本社組織(1993年9月)

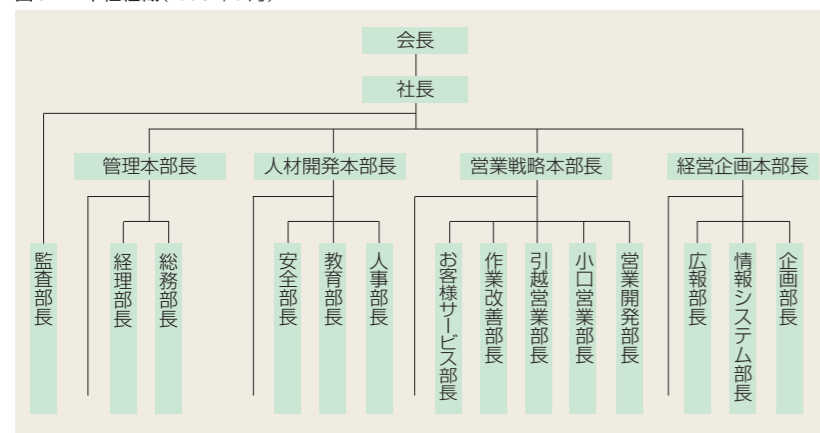
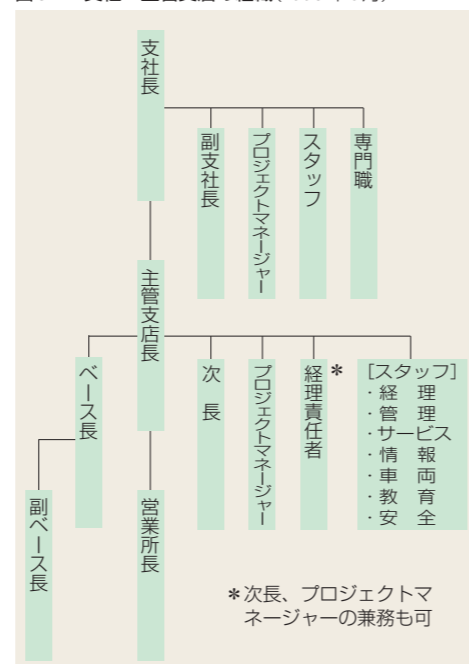


図8-2 支社・主管支店の組織(1995年6月)



同時に、日常業務を主体とする部署を除いて部課制を廃止し、各本部長にはプロジェクトマネージャーを配することで、優先順位に沿って流動的にプロジェクトを組んで業務を推進する体制を整えた。これにより本社組織は33課から15課にスリム化された。また、監査機能を強化するために社長直轄の監査部長を新設(1995年7月に経営企画本部長に移管)した。こうして従来のピラミッド型組織をフラットでスリムな組織に改革することで間接業務を大幅に削減し、その権限の多くを第一線である支社や主管支店に委譲したのである。

その後、1995年7月に作業改善部長を作業システム部長に改称するとともに、情報システム部長を合わせてシステム改善本部長を新設して5本部長制に移行した。

本社組織の改革と同時に支社や主管支店などの現場組織についても大幅に改編した(図8-2)。1993年10月、約1万8,000名の社員を擁する関東支社を、東京都を管轄する東京支社(通運、トラベル、コカ・コーラ事業を含む)と、関東7県を管轄する関東支社に分割し、迅速な意思決定ができる体制を整えた。

同時に、各支社では本社同様に部課制を廃止し、新たに設置した支社次長が複数の業務を統括する運営管理を導入したほか、支社長の直轄としてプロジェクトスタッフを配して少数精鋭で横断的・効率的に業務を推進する体制を整えた。11月には主管支店についてはスタッフ部分とベース部分の2つに区分し、現業業務を中心とするベース部分には作業責任者としてベース長を配置することで運行・作業といったベース機能を強化した。これにより第一線の事業所に働きやすい環境が整い、責任体制も明確になった。

その後、支社では1995年6月に次長職を廃止して副支社長を置くとともに、課長職を廃してプロジェクトマネージャーを設置し、必要に応じて高度な専門知識や能力を必要とする業務を担当する専門職を設けることで、現場を中心とするフラットな組織体制とした。主管支店についても主管支店長を補佐する次長を1名置き、支社と同様に課長職を廃してプロジェクトマネージャー制を導入した。これによって主管支店では業務の繁忙に合わせて幅広い業務を柔軟に行えるようになり、また管下の店所をバックアップする機能が強化されたが、これは経営の中心を主管支店長とするもので、その後のセンター長を中心とする現場完結型への第一歩となるものであった。

新人事制度の導入

このように現場を重視した組織体制への移行を進める一方で、人事制度についても抜本的な見直しを行った。その最大のテーマが、「人柄」を評価基準に加えることであった。

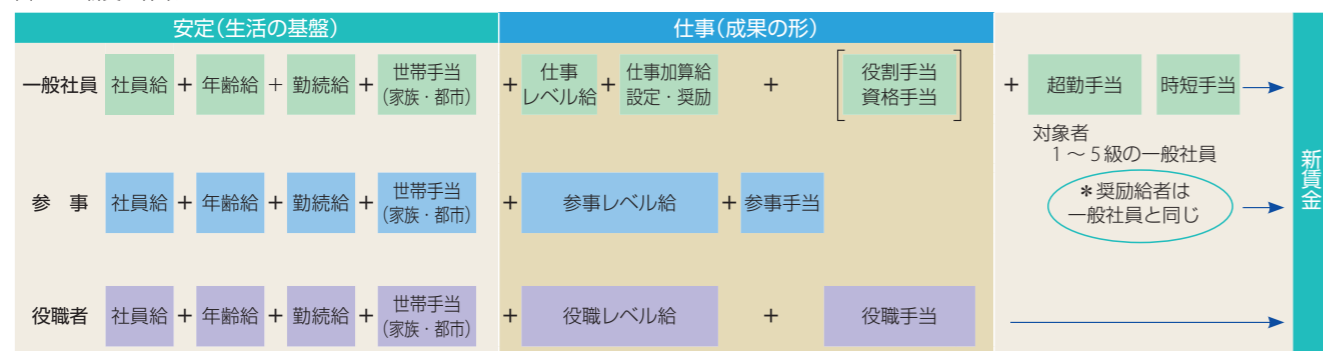
従来の人事制度(1983<昭和58>年に改定)では、社員に対する評価や処遇は仕事の質よりも仕事の量に重きが置かれ、人柄がよくても仕事面だけで評価される傾向にあった。地方で採用されたセールスドライバー(SD)は地元で長く勤務することを希望する者が多いが、そうした社員が仕事にやりがいを感じることでサービスの質を高めていける制度としては不十分だった。そのため、全国各地に勤務する社員の「能力と実績が正しく評価され、やる気のおこる人事制度」を確立することを目指して約3年にわたって協議・検討を重ね、1996(平成8)年4月、新たな人事制度を導入した。

新制度では、従来の人間性や能力などを一括りにした総合評価を改め、「人柄部分」と「仕事部分」を切り離して評価を行うことで評価基準を明確にした。人柄や経験を「社員等級」で評価し、その評価方法は上司による「上からの評価」、同僚による「横からの評価」、部下による「下からの評価」など、360度のあらゆる角度から相互に評価する方式を採用した。このように複数で多方面から評価を行うことで公正な評価ができるようになった。また、仕事部分については、仕事の質を評価して処遇する「仕事レベル給」と、仕事の量を測定して処遇する「仕事加算給」で構成した。賃金体系は、安定した生活を営むための「生活の基盤」(社員共通、年功的な処遇を設定)と、成果とやりがいを反映した「成果の形」に区分した(図8-3)。

この当時、成果主義や年俸制度を採用する企業が増加していくなかで、人柄を評価対象に加えた人事制度の導入は、第一線で活躍する社員のやる気を引き出し、利用者によりよいサービスを提供していくという、まさにヤマト運輸の企業文化を反映したものであった。

新人事制度の導入に伴い、新たに「役職任用制度」および「功労社員制度」

図8-3 新賃金体系



を制定した。役職任用制度は所長以上の役職を目指す社員のためのもので、仕事レベル7以上で自己申告もしくは上司の推薦を受けた社員を対象に役職者に必要な知識や能力を養う研修を行い、審査に合格した社員を役職候補者として登録し、そのなかから役職者として登用する制度であった。功労社員制度は、長年にわたり会社に貢献し、模範として後進の指導ができる社員を「参事」として処遇して功績を称える制度で、社員等級が5級職で、①役割(副所長・スーパーバイザー・班長・副班長・グループ長・チーフ)経験が5年以上、②役職経験が3年以上、仕事レベルが20以上の、①②のいずれかに相当するキャリアを資格の条件とした。

企業理念の制定

従来、ヤマト運輸は「社訓」により社内の意識統一をはかってきたが、社訓は社員一人ひとりが常に心がけるべき事項をまとめたものであり、会社として経営上の理念は明文化していなかった。そのため、新人事制度の導入と併せて、全社員が会社の理念を正しく理解し、また、対外的にもヤマト運輸の姿勢を明確に示すことを目的に1995(平成7)年4月、「ヤマト運輸企業理念」を制定した。

この企業理念は「社訓」を原点と位置づけて、「経営理念」「企業姿勢」「社員行動指針」の4つの柱で構成したもので、経営理念は「ヤマト運輸は、社会的インフラとしての宅急便の高度化、より便利な生活関連サービスの創造、革新的な物流の開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献します」と定めた。企業姿勢は、経営理念を達成して実現していくうえでヤマト運輸が社会に約束し、常に実行していく基本となる考えを示したものである。その基本は、①地域社会から信頼される企業、②お客さまの満足、③生活利便の革新、④企業物流への貢献、⑤人命の尊重、⑥法の遵守と公正な行動、⑦パートナーとの調和と繁栄、⑧働く喜びの実現、の8項目である。社員行動指針は社員の倫理綱領となるものであった。

なお、この経営理念には「社会的インフラとしての宅急便」という一言が



ヤマト運輸企業理念の冊子

加えられたが、これはすでに社会的インフラとなった宅急便を運営する企業としての責任を、全社員をはじめ関連会社やステークホルダーと共有するためであった。

成熟脱皮3か年計画の策定と有富社長の就任

組織のダウンサイジングと新人事制度の導入を終えた1995(平成7)年6月、小倉会長と都築相談役がともに役職を退き、退社した。金谷邦男副社長が会長に就任した。

社風刷新3か年計画により、ヤマト運輸はクール宅急便の大量輸送システムの構築などサービスの向上に取り組むとともに、小口商流貨物の宅急便への取り込みを強化した。情報システムについては第4次NEKOシステムを導入して作業効率の改善とコストの削減をはかった。また、中小企業を主な対象としてロジスティクス事業にも進出した。このような取り組みにより、計画の最終年度である1995年度に宅急便の取扱個数は6億個を突破し、目標を達成した。同年度の総営業収入は5,982億円、営業利益は221億円、経常利益は213億円(経常利益率3.6%)であった。計画目標にはわずかに届かなかったが、いずれも高い伸びを示した。

1995年度の総営業収入に対する宅急便が占める割合は83%に達した。すでに宅急便は発売から20年近くを経ており、持続的に発展させていくためにはシステムや商品の新陳代謝が必須であった。同時に、宅急便以外の事業を確立することで収益構造を変革することが喫緊の経営課題となったのである。

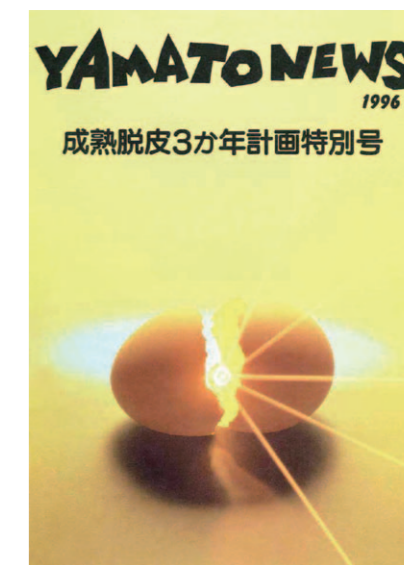
1996年4月、ヤマト運輸は「成熟脱皮3か年計画」(1996年4月～1999年3月)を策定した。同計画は、成熟期である現状を維持していくことは後退であるという認識のもと、「企業理念の実現を目指して、社員の意識改革と経営構造を変革する」ことを最重要課題に掲げたもので、基本方針として以下の4項目を定めた。

1. サービスの品質をさらに高める
2. 新規事業・新商品を育成し、事業構成のシェアアップを目指す
 - (1) 引越事業のいっそうの強化と「収納便」の商品化
 - (2) ヤマトらしいオリジナル物販商品の開発
 - (3) ロジスティクス事業の確立
 - (4) 投函サービスの商品化
3. 収益体質を強化する
4. 社員の働きがいとゆとりを生み出す

計画では最終年度の1998年度の数値目標を総営業収入7,100億円、宅急便営業収入5,600億円(取扱個数7億3,500万個、総営業収入構成比率79%)、引越営業収入600億円、新規事業営業収入300億円(総営業収入構成比率



退社に際し社内で講演する小倉会長 (1995年6月29日)



「ヤマトニュース」成熟脱皮3か年計画特別号 (1996年2月発行)



有富慶二

4%)、純収入人件費率67%、経常利益290億円(経常利益率4%)と設定した。

成熟脱皮3か年計画が2年目を迎えた1997年6月、宮内社長が会長に退き、新社長に有富慶二常務取締役が就任した。有富社長は1963(昭和38)年に入社し、1985年からは営業推進部長として特販課を新設して大口顧客の開拓に取り組み、さらにクール宅急便の開発に携わり、1989(平成元)年に取締役役に就任した。その後は関東支社長や東京支社社長を歴任し、1995年に常務取締役役に就任した。

有富社長を中心とする経営陣のもと、ヤマト運輸は成熟脱皮3か年計画の完遂を目指して全社一丸となって事業を推進した。宅急便や引越など既存事業のサービスの高度化をはかって収益力の強化に努めるとともに、ロジスティクス事業や物品販売事業をはじめ、クロネコメール便、収納便などの新商品を育成し、収益構造の変革に取り組んだ。その結果、1998年度の宅急便の取扱個数は約7.8億個となり、総営業収入は7,056億円、営業利益は311億円、経常利益は306億円に達し、経常利益率は4.3%に向上したのである。

2. 労働時間の短縮と生産性の向上

時短に向けた労働環境の整備

1987(昭和62)年に労働基準法が改正(1988年4月施行)されて、法定労働時間を週48時間から40時間に段階的に短縮していくことが定められた。同法により1988年4月から法定労働時間が週46時間に短縮されたが、運輸事業については3年間の猶予措置が設けられた。さらに1991(平成3)年4月からは週44時間(トラック運送事業は2年間の猶予措置)に短縮され、1997年4月から完全に週40時間制に移行した。

こうしたなか、ヤマト運輸は経営課題として労働時間の短縮(時短)を取り上げ、1990年から5勤2休体制への取り組みを開始し、休日の増加や連続休暇の計画的な取得を推進した。また、女性や中高年者を積極的に活用していくために、1997年に東京主管支店の新ターミナル内に託児所を開設するなど労働環境の整備や労働条件の改善に努めた。1994年には年間休日を117日と制定し、完全週休二日制を導入した。

アシストシステムの導入

1980年代後半からのバブル景気を背景に労働力不足が深刻化し、運送業界では年間総労働時間が2,500時間を超え、時短の推進は喫緊の課題となっていた。ヤマト運輸も宅急便の急増に人員体制が追いつかず、加えて配達では不在による再配達が増加傾向にあり、SDの長時間労働が慢性化していた。そうした課題の解決をはかるべく、1989(平成元)年6月に専務、常務、

作業改善部長と労働組合三役をメンバーとする「時短プロジェクト会議」が発足した。同会議では「集配」「事務」「賃金」の3つのワーキンググループを設置して、時短を進めながら労働生産性を上げる方策について検討した。

宅急便は都市部と地方では業務内容が若干異なり、都市部でも住宅地と商流地域では作業手順や業務のピーク時間が異なる。集配ワーキンググループでは宅急便の取扱個数と労働時間の関係を解明するために、SDの作業を朝の仕分け・積み込み作業、午前の集配、午後の集配、夕方の積み降ろし作業の4つに分類して作業分析とタイムスタディ調査を実施した。その際、地域別・時間帯別に集配車の走行速度や配達先の不在率などのデータを収集し、それらのデータをもとに荷物の取扱個数と所要時間との関係を数式化した。この数式により店所ごとにSDの労働時間を一定水準に抑えるための適正要員数を算出した。

宅急便のように限られたエリア内の配達では、配達個数の増加に比例して配達時間が増えることはないが、荷物の仕分けや積み込み作業は個数に比例して増大するため、SDの労働時間を短縮するためには仕分けや積み込み時間を削減する必要があった。そこで考案したのが「アシストシステム」であった。店所に荷物が到着する朝6時前後から2～3時間、荷物の仕分けや積み込み作業を専門に行うパートタイム社員を採用することで、従来は仕分けや積み込み作業を自ら行い、9時頃から開始していたSDの集配作業を1時間前倒しして8時頃に行えるようにした。

このシステムを1990年10月から全国の宅急便営業所に導入し、同時に支社に模範店を、主管支店にモデル店をそれぞれ1店ずつ設置してその効果を検証した。アシストシステムによる仕事の枠組みや作業時間帯の見直しは、次のような効果をもたらした。住宅地の不在率は午前9時を過ぎると急速に高まるため、その前に配達することにより不在による再配達が激減した。全体では15%という不在率がモデル店では10%以下まで下がり、なかには2%を切るモデル店もあった。また、要員の配置にゆとりができたことにより交通事故、荷物の破損などの発生件数が減少した。時短については月間残業時間が20時間近く減少したモデル店もあり、短縮した時間をSDは集配業務に充てることで生産性が向上し、1時間当たりの集配件数が15～20%アップした。これによりパートタイム社員の雇用コストを吸収でき、コスト増によらない時短を実現した。

その後、集配にもアシストシステムが導入された。最初にこの方式を導入した大阪では、まず営業所のエリアを商流が主の商流型と住宅の多い住宅型に分類した。両エリアでの集配の需要を調査したところ、商流型のエリアでは、午前中と午後の遅い時間帯に集配が集中する「M型曲線」を描き、住宅地では朝9時までの時間帯であれば家族が在宅していることが多いことがわかった。そこで、各営業所がエリアの特性を把握して、それぞれの需要の多

アシストによる積み込み作業
(1990年、松本西営業所)東京主管支店新ターミナル内に開設した託児所
(1997年、2005年9月末閉鎖)

い時間帯に集配アシストを投入する態勢を組んだところ、大きな成果を上げることができ、荷物の取扱個数は前年超えを更新するようになった。集配アシストの導入は、配達の効率が上がって時短が進み、生産性の向上にもつながる取り組みとなり、全国へと展開されることになった。

「時短」への取り組みを強化

1992(平成4)年9月、繁忙期の社員の月間総労働時間を240時間以内、休日*を最低8日間取得することができる集配体制づくりを目的に繁忙期対策本部を設置した。同本部では安定したベース作業の基本となる運行車の21時出車を徹底するために、①臨時戦力の確保による集配体制の強化、②アシストシステムの活用による集配時間管理の徹底、③ベース仕分け作業の効率化をはかる親番仕分けの促進などを推進した。また、北海道、東北、関東支社など全国にテスト店8店を設置して、各店の繁忙期のデータを分析して適正要員数を割り出し、地域ごとの対策を進めた。

翌1993年には、時短を阻害する諸問題について検討し、集配制度の見直しを進めるために集配改善委員会を発足した。同委員会は「2400時短推進小委員会」「2400時短支援小委員会」「営業戦略策定小委員会」「フォーメーション小委員会」「処遇・環境改善小委員会」の5つの小委員会を設置して、各テーマについて検討を重ねた。

また、集配改善委員会では年末繁忙期の支援体制としてアシストシステムのさらなる浸透をはかるべく、労働時間、出車時間、体制、要員、収支などについて目標数値を設定するとともに、主管支店に主管支店長を責任者とするモデル店を設置し、教育担当者を配置してアシストシステムの有効活用を推進した。

業務管理システムの導入

1995(平成7)年8月、ヤマト運輸は宅急便の業務プロセスを再構築していくために管理者行動変革プロジェクトを発足し、プラウドフット・ジャパン(株)と共同で新たな業務管理システムの開発に着手した。その目的は、従来の長時間労働に慣れた管理者の業務に対する意識を改革することであった。同プロジェクトでは専門委員会の下に「評価」「教育」「インストラクション」「組織・業務管理」の4つの担当実行部会を配して、それぞれテーマごとにシステムの開発に取り組み、教育プログラム、人員計画に必要な支援システム、業務管理システム、経営管理報告システムなどで構成する「プラウドフット方式業務管理システム(PPM:Proudfoot Productivity Management)」を完成した。

これに伴い、PPMを試験的に東京支社(北東京主管支店および新東京主管支店)に導入し、1997年2月には経営企画本部長の管下に生産性推進部長

を新設して全社に展開していき、その効果は次のようなものであった。支社では支社長や主管支店長が主体となってプロジェクトを推進した結果、業務量に見合った人員配置体制がとれるようになった。また、プロジェクトを通じて目標未達の原因を追究し、解決策を導き出すトレーニングを重ねていくうちに管理者に業務プロセスの重要性が認識されるようになり、現状改革に対する意欲が高まった。さらに全グループ長がPPMによる日別管理を行ったことにより、SDのミーティングでは「時間当たりの生産性」への意識が高まり、生産性を向上させるための具体的な手法や改善策が数多く提案されるようになった。

小集団活動からQCサークル活動へ

ヤマト運輸は1991(平成3)年にCS経営の導入を検討し、1993年からスタートした社風刷新3ヵ年計画の基本方針に「お客さまの満足をサービスの原点とする『お客さま本位の経営』(CS経営)を徹底する」を掲げた。CS経営を推進していくためには、社員一人ひとりが「ヤマトは我なり」の精神でお客さまの満足を追求した質の高いサービスを提供していくことが不可欠であり、その精神を醸成する場が小集団活動であった。

ヤマト運輸の各店所では、1970年代末からグループ長を中心とする小集団活動組織を推進し、メンバーの有するノウハウや経験を共有化してきた。また、職場に潜在する問題点を発見し、それを改善して業務の効率化をはかり、その活動を通じて職場を活性化する取り組みも行われていた。こうした活動はやがて社内でQCサークル活動と呼称されるようになり、1990年には東北支社が管下店によるQCサークル発表大会を開催した。さらにこの動きは九州、北信越支社へと広がり、1993年9月に「第1回ヤマト運輸QCサークル合同発表大会」が開催された。

宅急便における品質管理とは、荷物を汚さない、紛失しない、延着させないといった荷物の「安全」を確保することが最も重要なテーマとなるが、小集団活動では荷物事故防止を徹底するために、「整理・整頓・清掃・清潔・躰」の5S運動を推進した。また、各店所における改善内容を標準化して全社で共有するために、事実や実態を正確に調査・分析してデータ化していった。このような活動はグループ会社や協力会社を巻き込んだTQC(Total Quality Control:総合的品質管理)に発展した。

3. 社員教育制度の整備と安全への取り組み

教育委員会の設置と社員教育規程の制定

社員教育については、1984(昭和59)年から全社で体系的に階層別をはじめとする集合研修やビデオ研修などを実施し、各店所ではOJTを行ってきた。



第3回ヤマト運輸QCサークル合同発表大会
(1995年9月)

*繁忙期対策本部
繁忙期対策本部は労働組合の協力を得て設置したもので、労使による協議会として機能した。同様に集配改善委員会もメンバーは労使双方から選出した。

その後、国際事業の進展に伴い、全社的規模で国際感覚を身につけた社員を育成していくことを目的に、1991(平成3)年に人事部、教育部、国際開発部が協力して海外研修制度「OVERSEAS TRAINEE 制度」(OTS)を制定した。この研修制度は従来の実務を中心とする海外研修とは異なり、米国、英国、ドイツ、フランスといった現地法人で働きながらも、社員が趣味や学術研究などを通して国際的な視野や見識を身につけることを主眼とするもので、参加者は語学の習得、海外ボランティア活動への参加、図書館・美術館・博物館などを活用した学術研究など、自らテーマを設定して6カ月間の海外生活を送れるものであった。

翌1992年からは国内留学制度として経営管理留学研修を開始した。同制度は国内のビジネススクールに留学することで経営センスと広い視野を身につけることを目的とするもので、第1期生は慶應義塾大学のビジネススクールに3カ月間留学した。その後、早稲田大学ビジネススクールへの留学研修も開始した。

1992年8月には教育制度をさらにレベルアップして社員の能力を開発し、人材育成を強化することを目的に教育委員会を設置した。同委員会は、「職務・階層別教育小委員会」「技能教育小委員会」「自己啓発支援小委員会」「教育環境整備小委員会」の4つの小委員会に分かれ、それぞれのテーマについて検討した。そして同年4月、新たな社員教育規程を制定し、社員教育の基本方針として以下の4項目を定めた。

- (1) 適正かつ効率的に業務を遂行するため、必要とされる知識、技能を修得させるとともに、豊かな人間性を^{かんよう}涵養する。
- (2) 社外における教育資源を有効に活用し、広い視野と高い視点をもって創造的に社業発展に参画し、併せて社会に貢献しうる能力を開発する。
- (3) 集合教育による基礎的な知識、技能を修得させるとともに、OJTを推進して、実務に直結した知識、技能を修得させる。
- (4) 自主的な向上心をもって自己啓発に努めさせるとともに、小集団グループ活動、QCサークル活動などを通じて、社員の相互啓発を促進する。

この社員教育規程に即して、社員教育を階層別教育、職能(業務)別教育、自己啓発に区分し、教育制度を強化していった。また、九州ヤマト運輸(株)では1992年に鹿児島ターミナルの隣接地に温泉を併設した研修センター「グリーンスパあいら」を開設し、1997年10月には九州ヤマト運輸が出資し、南九州グリーン(株)を設立して運営を引き継いだ(現在は閉鎖)。

安全への取り組み

1970年代半ばから生活道路を活動の場とする宅急便を主力事業として発展してきたヤマト運輸は、そこで生活する人びとの安全を確保することを経営の最重要課題とし、1990(平成2)年から開始した経営計画「キックオフ90」では基本方針の第一に「安全」を掲げた。

安全教育については新人、中堅、管理者など業務レベルに応じた安全研修を実施し、各店所に安全指導員を配置して交通事故防止に努めてきた。1990年代にはこれらの安全指導體制をさらに高度化し、安全運転の徹底、過積防止、放置駐車の前防などを中心とする安全活動を推し進めた。宅急便の集配テリトリーは同業他社に比べて極端に狭いため、ベテランSDが最速で配達できる順序や危険地域、駐車地点などを詳細に記載した安全集配ルートマップを作製し、これを新人SDの教育などに使用して標準化をはかった。

また、各主管支店の安全レベルを比較・検討するために、独自の指標として「千台率」を考案し、これを毎月公表することで現場管理者の安全意識の向上をはかった。千台率とは、労働省が使用していた労働災害の度数率・強度率をモデルにして作成した車両1,000台に対する事故件数を示した指標であるが、これによってそれまでの事故件数という保有する車両台数に大きく左右される数値をもとにした評価方法が改善され、すべての主管支店の安全レベルを同じ物差しで比較できるようになった。

一方、人身事故や運転ミスを未然に防ぐ車両の開発にも取り組んだ。主力車両であるウォークスルー車については、1995年6月より安全に配慮した新型車を導入した。この車両はフロントウインドーガラスの下端を下げ、ボディに丸みをもたせることで車両前方の直接視野を広げ、さらに左側ドアののぞき窓を下げることで、車の前に小さな子どもが隠れていないか運転席から確認できるようにした。また、フロントバンパーをサイドスカート位置まで下げることで車両の下に子どもが潜り込むことを防止した。セミトレーラーについては、車体の側面や後方に反射フィルムを張ってネコマークや宅急便の文字などが浮かび上がるようにデザインし、右・左折の際の車の動きがよくわかる工夫をすることで接触事故の防止をはかった。

1994年には交差点事故やバック事故、乗車・下車時の労災事故を防ぐことを目的に「セールスドライバー安全運転支援システム」(通称「事故るもんカー」)を開発した。このシステムはウォークスルー車のフロントやリヤ下に搭載したカメラとセンサーにより、車両周辺の状況を運転席にしながらモニターで確認できるもので、さらに音声アラームにより右・左折時や乗車・下車時の動作の確認を促し、サイドブレーキの引き忘れや弛みなども音声で注意喚起するものであった。そのほか、タコグラフのチャート紙のスピードラインを見やすくするために、任意の色をつけることができる「チャートマーカ」を考案して全店所に導入したほか、放置駐車を防止するための携帯タイマー「駐禁まもる君」を開発して放置駐車違反の防止に努めた。1998年には安全運転に対する教育・訓練および評価を目的に、川崎重工業(株)と共同で最新のバーチャルリアリティを応用したトラック安全運転教育シミュレーター「NEKODES」を開発し、品川の中央教育セン



ウォークスルー車の新型車(1995年)



運転席から車両後方の様子を見ることができ「事故るもんカー」のバックアイカメラ



タコグラフのスピードラインを見やすくする「チャートマーカ」



トラック安全運転教育シミュレーター「NEKODES(ネコデス)」(1998年)



グリーンスパあいら(1992年)



第1回整備技能競技全国大会(1995年)

ターに導入した。これにより、実際の宅配業務の運転に即した教育ができるようになった。

車両の整備については、統一的な評価に基づく競技を通じて全国の整備工場の整備士の技能向上をはかり、整備士相互の交流を深めることを目的に、1995年7月に第1回整備技能競技全国大会を開催した。この大会は以後、継続して行われた。

第3節

宅急便サービスの高度化と新たな商品の展開

1. 全国自社ネットワークの完成とベースの拡充

全国自社ネットワークの完成

1980年代、ヤマト運輸は宅急便の全国自社ネットワークの完成を目指して3次にわたり「ダントツ計画」を推進した。その結果、1980年代後半には四国4県と福井県を除き自社ネットワークの整備を終えた。両地域については地元の運送会社に宅急便事業を委託していたが、それぞれの提携先企業と事業の譲渡交渉を重ねた。そして1990年代にこれらの地域での自社ネットワークを完成させ、全国均一で高品質なサービスを提供できる体制を築いていった。

1990(平成2)年5月、ヤマト運輸は四国高速運輸(株)(資本金4,000万円)の発行済株式8万株の全株式を譲り受けて経営権を取得した。同社は事業所74店、取扱店8,687店、車両959台、社員はパート社員を含め1,977名を有し、路線免許キロは約1,500km、四国4県と大阪府で区域免許を取得していた。これにより四国における宅急便の自社サービス体制が整い、それまで実施していなかったクール宅急便、引越らくらくパック、コレクトサービスの提供を開始した。翌1991年には同社を四国ヤマト運輸株式会社に改称した。さらに同年6月には福井輸送(株)から同社の宅急便部門の資産および営業権を譲り受け、10月には福井主管支店を開設して営業を開始した。このとき譲渡されたのは事業所10店、取扱店1,950店、車両はリースを含め74台であった。これにより関連会社を含めてほぼ100%の自己資本による全国ネットワークが完成した。

さらに「社風刷新3ヵ年計画」(1993年度～1995年度)で基本方針にCS経営の徹底を掲げたヤマト運輸は、関連会社が行う宅急便事業をヤマト運輸本体に取り入れることでサービス内容や社員の処遇を統一していった。そ



四国高速運輸本社



四国高速運輸との調印式(1990年5月)



ヤマト運輸の宮内社長(左)と福井輸送の岡島社長による営業権譲渡調印式(1991年6月)

の背景には1990年代の長期化する労働力不足への対応があった。1994年6月、京都府、奈良県、大阪府門真市において特別積み合わせ貨物運送の認可申請を行い、認可後の同年10月に京都ヤマト運輸(株)から宅急便および引越業務を移管(事業所数38店、社員数1,173名、車両台数655台)し、京都主管支店、奈良主管支店として営業を開始した。以後、京都ヤマト運輸はヤマト運輸の運行および横持ち便を中心に業務を行った。12月には熊本県の一部地域(八代市、人吉市、水俣市、芦北郡、八代郡、球磨郡)の特別積み合わせ貨物運送の認可申請を行い、認可後の1995年4月に同地域で九州ヤマト運輸が行っていた宅急便および引越部門を移管した(事業所数7店、社員数121名、車両台数70台)。

このような全国自社ネットワークの構築と並行して、宅急便サービスを行っていなかった離島へのサービス拡大に取り組み、1991年10月に北海道の礼文島、鹿児島県の徳之島、同年12月には八丈島、鹿児島県の喜界島で宅急便の取り扱いを開始した。1996年8月には伊豆諸島の利島、新島、式根島、神津島、三宅島、御蔵島、青ヶ島をサービスエリアとした。そして1997年11月、最後の空白地域となっていた小笠原諸島で宅急便の取り扱いを開始した。これにより宅急便は住民登録のある全国の行政区域をすべてカバーし、念願だった全国ネットワークを21年かけてくまなく完成させることができた。

総合型ターミナルの建設

1990年代に入ると宅配便市場は1桁台の成長を維持していくが、そうしたなかにあっても宅急便の取扱個数は1990(平成2)年から1993年まで毎年3,000万個単位で増加し、1990年代半ば以降は「365日営業」をはじめとする各種サービス(後述)を導入したことにより4,000万～5,000万個の増加をみた。こうした宅急便の増量に対応すべく、ヤマト運輸は全国ネットワークの中継点となるベースの拡充に取り組み、クール宅急便の品質管理を徹底するための専用荷捌所を併設したターミナルを建設していった。さらに1990年代半ば以降は通販会社や中小の小売店、卸売り業者などを対象とする、商品の保管、在庫管理、流通加工(梱包・値札付けなど)などのロジスティクス業務を強化していくために、この業務用の倉庫を備えた総合的なターミナルの建設を推し進めていった。

東京都内ではベース4店を配置していたが、1992年7月に品川区の東京貨物ターミナル駅構内に建設されたJR貨物の複合施設「エフプラザ東京」のB棟を借り受けて新東京主管支店(オフィス棟7階、作業棟5階、延べ床面積3万6,300㎡)を開設し、ベース機能を拡充した。同主管支店は当時としては最大規模を誇るもので、最新鋭の設備が導入された。1階の荷捌所にはサンドビック社の高速



新東京主管支店が入居したエフプラザ東京



兵庫主管支店竣工式、神事で手を合わせる部長(1990年10月7日)



香川主管支店竣工式、祝賀会で鏡割りを行う四国ヤマト運輸小久保社長(中央)(1991年10月30日)



横浜主管支店が入った横浜複合ターミナル



福井主管支店



愛知主管支店

型スチールベルト方式の自動仕分機を4ライン設置し、1時間当たり2万個の自動仕分けを可能とした。2階はクール宅急便専用フロアとし、1階の荷捌所から2階へは業界初となるボックスパレットの自動搬送機を設置した。この搬送機は1時間当たり最大500本の処理能力を有するものであった。

その後、1997年9月に東京臨海副都心に最大規模のターミナルとして東京主管支店を竣工した。同ターミナルには自動仕分機4ライン(1時間当たり3万2,000個の処理能力)と仕分け作業2ライン(同1万6,000個)を導入したほか、クール宅急便用の蓄冷剤用大型凍結庫4台、ロジスティクス倉庫を併設した。

首都圏ではさらに1992年10月に都市型拠点として川崎主管支店の新ターミナル(2階部分はクール宅急便専用荷捌所)を綱島主管支店の跡地に竣工、翌1993年10月には横浜市を中心とする宅急便と引越サービスの拠点として横浜複合ターミナル(横浜主管支店)を開所した。同ターミナルでは輸出入貨物の取り扱い、国際引越、通関、ロジスティクス業務なども行った。そのほか1995年までに船橋主管支店、西埼玉主管支店、群馬主管支店、山梨主管支店などを開設した。

表8-3 主要ターミナルの建設状況(1990年～1998年) (単位:㎡)

開設年月	名称	住所	敷地面積	延べ床面積
1990年 10月	兵庫主管支店	兵庫県西宮市山口町阪神流通センター	23,112	20,051
1990年 10月	津山主管支店	岡山県苫田郡鏡野町	20,022	9,572
1990年 11月	宮城主管支店	宮城県仙台市泉区七北田	27,418	12,778
1991年 10月	香川主管支店 (四国ヤマト運輸)	香川県綾歌郡宇津町	18,391	8,434
1991年 11月	北九州主管支店	福岡県北九州市小倉南区	23,913	9,915
1992年 7月	新東京主管支店	東京都品川区八潮 JR 東京貨物ターミナル 駅東京エフプラザ内	-	36,300
1992年 10月	川崎主管支店	神奈川県横浜市港北区綱島東	8,082	
1992年 11月	奈良主管支店 (京都ヤマト運輸)	奈良県大和郡山市今国府町		
1993年 10月	横浜主管支店	神奈川県横浜市磯子区杉田	19,795	34,282
1993年 11月	船橋主管支店	千葉県船橋市浜町	19,934	21,642
1993年 11月	富山主管支店	富山県射水郡大島町	20,064	8,418
1994年 6月	福岡主管支店	福岡県福岡市東区蒲田		22,778
1994年 6月	大阪南港ビル	大阪府大阪市住之江区南港東	3,145	6,540
1994年 10月	沖縄主管支店 (沖縄ヤマト運輸)	沖縄県那覇市鏡水	8,318	2,486
1995年 11月	佐賀主管支店	佐賀県佐賀市久保泉町	18,124	5,643
1995年 11月	群馬主管支店	群馬県前橋市下佐鳥町	21,618	8,575
1995年 11月	西埼玉主管支店	埼玉県東松山市大字石橋字雉子山	32,477	11,478
1995年 11月	山梨主管支店	山梨県中巨摩郡昭和町	17,459	6,580
1996年 11月	山口主管支店	山口県山口市鑄銭	17,249	6,893
1997年 9月	東京主管支店	東京都江東区有明	19,835	46,488
1997年 10月	福井主管支店	福井県福井市間山町	13,315	4,978
1998年 10月	京阪主管支店	京都府久世郡九御山町	28,700	14,900
1998年 10月	愛知主管支店	愛知県長久手市前熊寺田	23,200	23,000
1998年 11月	千歳主管支店*	北海道千歳市泉沢	29,200	13,900

*注: 苫小牧主管が移転し名称変更

首都圏以外の地域では、東北では1990年に東北6県の中核支店として宮城主管支店ターミナルを開設した。北海道では1993年に北海道支社の函館・苫小牧両支店を主管支店とし、旭川支店を道北主管支店、帯広支店を道東主管支店に改称し、札幌主管支店をはじめとする5主管支店体制とした。これにより、より地域に密着したサービス体制を整えた。

関西では1990年に東西日本を結ぶ中継地として兵庫主管支店ターミナルを、1992年には大阪に大阪引越主管支店やヤマトシステム開発(YSD)の大阪センターが入居する守口ビル(鉄筋コンクリート造り8階建て)を竣工したほか、関西国際空港が開港した1994年には大阪南港ビルを完成させて航空便による引越、美術品輸送を開始した。さらに1998年にはロジスティクス事業専用のスペースを確保した京阪主管支店(京都主管支店を移転・改称)ターミナルを開設した。同年には中部地区におけるロジスティクス事業の拠点としても使用できる、専用スペースを有する愛知主管支店ターミナルを開設した。中国地区では1990年に中国5県の中核拠点として津山主管支店ターミナルを竣工したほか、1998年までに山口主管支店、北信越地区では福井主管支店を開設してサービス体制を強化した。九州・沖縄地区では、1994年に那覇空港の近隣に沖縄主管支店ターミナルを、1995年に佐賀主管支店ターミナルを開設した(表8-3)。

このように全国にターミナルを建設していく一方で、ターミナル間の運行についても輸送品質の向上と輸送の効率化に取り組み、1996年から1998年までに宮城グリーンライナー(株)(宮城県)、新潟グリーンライナー(株)(新潟県)、中国グリーンライナー(株)(広島県)を設立した。

集配拠点の増設と車両の開発

集配の拠点となるセンターについては、1990(平成2)年にネットワークをさらに細分化して、全国1,500センター体制を構築する方針を決め、1日当たりの到着個数が5,000個以上の店所がある地域から優先的にセンターを設置していった。取扱店については全国25万店体制を目標に営業を強化した。その結果、1998年度に宅急便センター以外も含む店所数は2,260店、取扱店は29万6,914店に拡大した。

さらに1997年頃からは集配の多頻度化により顧客サービスを向上することを目的に、都心部を中心に商流エリア向けの小規模センターとして「サテライトセンター」を設置した。同センターは狭いエリア内を台車などを使用して集配するもので、ピーク時である朝と夕方の各3時間に集配アシスト(P278参照)を活用して集中的に集配業務を行った。その効果は大きく、サービスの質が既存顧客に高く評価され、新規顧客の獲得にもつながった。

また、集配効率を高め、安全性や操作性を向上した車両の開発を進め、1995年6月にクール宅急便用のコールドキャビネットを搭載できる新型ウォー



サテライトセンター(東上野3丁目サテライトセンター)



多目的集配車(MPバン)



セミトレーラー

クスルー車を完成させた。これと並行して、宅急便、クール宅急便、ほくの引越2M³BOX など多目的に使用できる車両の開発にも取り組み、同年10月、新型ウォークスルー車の1.5～2倍のクール容積を確保し、ほくの引越2M³BOX用のロールボックスも2本積載できる多目的集配車(MPバン)が完成した。この車両はまず同年12月より30台をテスト用として導入し、翌1996年3月から各店所に配置していった。

運行車については、1993年11月にトラックの総重量規制が緩和され、セミトレーラーの総重量が高速道路や指定道路などで最大25トンまで拡大されたことに伴い、新型セミトレーラーを導入した。この車両は積載ボックスパレットを従来の車両よりも4本多い24本積載することができ、輸送効率の向上がはかられた。その後、1998年11月にはロングボディの運行車を導入し、東京支社でテスト運行を開始した。この車両は、運転席後部の仮眠設備を取り外すことにより全長を規制範囲に抑えたまま、従来よりも2本多い18本のボックスパレットを積めるように工夫したもので、仮眠設備は助手席が簡易ベッドになるように改造した。

エクスプレス事業の拠点整備

1987(昭和62)年にエクスプレスサービス部を新設し、「時間便」を強化してきたことにより、エクスプレス事業は売上ベースで年平均15%の成長を続けた。この事業をさらに強化していくために拠点の整備を行い、1989(平成元年)年10月に国内外の航空貨物の取扱基地としてエクスプレス福岡ビルを竣工し、1992年10月には品川埠頭に首都圏38拠点の航空貨物のベース機能と宅急便のセンター機能を併設する天王洲ビル(地上7階建て、延べ床面積9,900㎡)を建設してエクスプレス東京主管支店を移転した。同主管支店では混載貨物や空港宅急便などの仕分け、コンテナの積み降ろし作業を行った。翌1993年10月には東京国際空港新貨物ターミナルが開業したことに伴い、エクスプレス東京支店(エクスプレス東京主管支店より名称変更)を同ターミナルに移転した。これにより空港までのリードタイムは約1時間短縮された。

その後、1998年7月にエクスプレス東京支店に新型自動仕分機を導入した。この仕分機は、ベルトコンベアの上面と側面に設置した自動読取装置で着店バーコードを読み取り、コンベアはゴルフバッグから書類までさまざまな形状の荷物の仕分けができるスライドシュー方式を採用したもので、処理能力が格段に向上した。

2. 潜在ニーズをとらえた宅急便サービスの提供

モデルチェンジの実施と複数口減額制度の導入

宅急便の全国ネットワークが完成し、サービスへの信頼性が高まるにつ



天王洲ビル(1992年10月、上層階には独自寮を併設)



エクスプレス東京支店(1993年10月)

表8-4 宅急便モデルチェンジ(1994年7月)

サイズ表

	従来のサイズ			変更サイズ	新設したサイズ	
	60サイズ	80サイズ	100サイズ	120サイズ	140サイズ	160サイズ
3辺の合計	60cmまで	80cmまで	100cmまで	120cmまで	140cmまで	160cmまで
重量	2kgまで	5kgまで	10kgまで	15kgまで	20kgまで	25kgまで

複数口による減額金額

	2個口	3個口	4個口	5個口
1件当たりの減額金額	200円	300円	400円	500円

れて、家庭では多種多様な荷物の送付に宅急便を利用するようになった。一方、商業物流では消費者ニーズの多様化への対応や物流コストを削減するために多頻度小口配送がいつそう進み、宅急便ネットワークを物流システムの一環として活用する企業も増加した。このような配送荷物の多様化に適応し、商流分野での市場拡大を推し進めていくために、ヤマト運輸は1994(平成6)年7月、宅急便のモデルチェンジを行った(表8-4)。

このモデルチェンジでは、宅急便の重量と大きさの制限を広げ、従来の最大120サイズまでの4サイズであった規格に140、160サイズを加えて6サイズとし、1個当たりの重量を25kgまでに拡大した。同時に、同じ送り先に2個から最大5個までの荷物を送る場合、個数に応じて運賃を減額する複数口減額制度を導入した。これにより、宅急便の利用範囲は日用雑貨類の大口セット商品や衣類のようなかさばる荷物などへと広がり、商流分野での利用が拡大していった。

「365日営業」の実施

1990年代、消費者のライフスタイルが多様化していくなかで、おせち料理や正月用の新鮮な食材を専門店や産地から直送で取り寄せる家庭が増加し、各地域のSDには年末年始も宅急便の営業をしてほしいといった声が寄せられるようになった。そのため、現場からは年末年始も休まずに集配してはどうかといった提案が数多くあがっていた。そうしたなか、1995(平成7)年暮れに北海道や中部、関西地方の一部で記録的な降雪の影響により輸送機関が麻痺する状況に陥った。ヤマト運輸は全社を挙げて応援態勢を敷いたが、それでも2日分の荷物の配達に滞り、これらを年内に配達するために宅急便の年内最終荷受けを1日早めることを決め、新聞にその詳細な説明と社長の謝罪を内容とする広告を掲載したのである。

このとき、ヤマト運輸は宅急便が社会のインフラとして重要な役割を果たしていることを思い知らされた。そして、年末年始の営業について検討を開始し、「運輸業務の年末年始に関するニーズ調査」(対象は東京通勤圏在住の主婦300名)を実施した。この調査では、運輸業者(宅配業者)が年末年始を休業することに不便を感じる必要があると回答した主婦が80%に達し、



宅急便モデルチェンジポスター「宅急便、一歩前へ。」



「365日営業」開始初年度の元旦の様子 (1997年1月1日、王子ビル)

年末年始の食材やおせち料理などの配送に宅配便が利用できないことに不便を感じたことのある主婦は40%近くにのぼった。また、約90%の主婦が「年末年始用の品物を送ったり、指定日に荷物を受け取れるサービス」に興味を示し、そのうち74%が宅急便の営業を希望すると回答した。

この調査結果をふまえて年末年始の営業について労働組合とともに検討したが、すでに現場レベルでは年末年始営業の必要性を痛感しており、交渉はスムーズにまとまった。そして1996年暮れ、全国の直営店と一部の取扱店で年末年始(12月30日～1月2日)も集配する「365日営業」を開始したのである。宅配業者では初めてのことであったが、これにより他社とのサービスの差別化がはかられ、年末年始期間の新規需要を数多く取り込むことができた。

時間帯お届け、往復宅急便の開始

宅急便は翌日配達を基本としてきたが、女性の社会進出や単独世帯の増加など社会環境が変化するなかで、「荷物を受け取る時間を指定したい」「届け先が確実に受け取れる時間に届けてほしい」といった、さらにきめ細かいサービスへの要望が増加した。一方、ヤマト運輸の現場では不在率が上昇傾向にあり、それが配達効率の低下を招き、時短を阻害する最大の要因となっていた。

こうしたなか、東北支社では福島県に限定して希望する時間帯に届けるサービスを開始した。このサービスは好評を博し、不在対策としても一定の効果が見られたことから全国に展開していくことを決定し、1998(平成10)年3月から東京、関東、南東北エリアにおいて都県内および都県間の発着分について「時間帯お届け」サービスを開始した。同年6月からは全国(一部の離島を除く)に拡大していった。このサービスは、全国約2,200カ所の事業所と約3万1,000人のSDによる自社ネットワークを整備したヤマト運輸だからこそ実現した画期的なサービスであった。

時間帯お届けは、宅急便を出す際に配達時間帯を2～4時間刻みで指定でき、届け先が不在の場合も再配達の手間を指定できるというものであるが、サービスを開始するにあたり夜間のお届け時間を従来の20時から1時間拡大して21時までとし、配達時間帯を午前中(8～12時)、12～14時、14～16時、16～18時、18～20時、20～21時の6つに設定した。なお、ゴルフ場やスキー場、空港、ホテルなどの宿泊施設に送る荷物は対象外とした。

サービスを開始した当初は地域によって指定可能な時間帯が異なっていたため、取扱店では混乱を生じることもあった。その対策として各店所では日本地図を指定可能時間帯ごとに色分けした「指定エリア色分けマップ」を作製して取扱店に配布するなど、店所ごとにそれぞれ工夫を凝らしてサービスへの理解を促し、浸透をはかった。こうして商品として確立した



「時間帯お届け」のポスター



「ゴルフ・スキー・空港 往復宅急便」のポスター

時間帯お届けにより、利用者の希望する時間に確実に配達するという質の高いサービスが提供できるようになり、同時に配達時の不在率を減少することができたのである。

時間帯お届けと並行して、自宅やオフィスとゴルフ場、スキー場などの宿泊施設、空港などの間を往復する荷物を対象に「ゴルフ・スキー・空港 往復宅急便」を発売した。この商品は、宅急便を出す際に一度に往復分の荷受け手続きをすることで、各施設でのチェックアウト時のわずらわしさを軽減するもので、帰りの運賃(復路)を100円減額し、復路については時間帯お届けサービスの対象とした。

空港宅急便の進展

ヤマト運輸は1989(平成元)年11月から海外旅行者の手荷物を預かり、成田国際空港のカウンターで受け渡す「空港宅急便」を関東支社の直営店で開始し、翌1990年2月から全国の直営店に拡大した。成田空港では受取・発送カウンターの設置許可を正式に受けておらず、グリーンポート・エージェンシー(GPA)へ受取・発送業務を委託する形で業務を行うこととなった。その後、1992年12月に成田国際空港第2ターミナルが完成し、同ターミナル内に荷受けカウンターを設置できるようになったことから、空港宅急便を本格的に開始した。翌1993年には第1ターミナル内にもカウンターを設置し、これを機に地方空港へも受取・発送カウンターを積極的に設置していった。その結果、空港宅急便の取扱個数は、1990年度の12万8,500個から1994年度には63万5,500個に達し、その後も順調に取扱個数を伸ばしていった(表8-5)。

ご不在連絡票をバリアフリー対応に

そのほか、宅急便の付加価値を高めるサービスとして、1997(平成9)年6月から「ご不在連絡票」をバリアフリー対応に切り替えた。きっかけは、視覚障がいのある社員からの発案だった。従来、目の不自由な方が宅配業者の不在連絡票を受け取ったときには、NTTの電話番号案内(104番)で宅配各社の最寄りの営業所の電話番号を調べ、1社ずつ連絡して該当する業者を探さなければならず、その苦労は大変なものであった。そこで、ご不在連絡票の両側にネコの耳の形をした小さな切り込みを入れ、この切り込みにより宅急便のご不在連絡票であることを認識できるようにした。お客さまはあらかじめSDが案内した電話番号に連絡するだけでよくなり、それまでの負担を軽減した。

さらに11月からは、転居する際に事前に申し込めば転居先に



成田空港のカウンターに荷物を送るために使用したタグ

表8-5 空港宅急便の取扱個数の推移 (1989年度～1998年度) (単位:個)

年度	取扱個数	対前年度比
1989	29,235	-
1990	128,521	439.6%
1991	213,005	165.7%
1992	274,119	128.7%
1993	441,642	161.1%
1994	635,541	143.9%
1995	765,526	120.5%
1996	800,725	104.6%
1997	838,185	104.7%
1998	924,856	110.3%



バリアフリー対応にした「ご不在連絡票」を案内する新聞広告 (1998年元旦)

荷物を転送する「転居転送サービス」(有効期間は郵便物と同様に1年)を開始した。

宅急便タイムサービスの発売と時間便のモデルチェンジ

企業向けサービスとしては、1992(平成4)年2月から、航空機などあらゆる輸送手段を利用して送り先が600km圏内であれば夕方までに集荷した荷物を翌朝10時までに配達する「宅急便タイムサービス」を発売し、エクスプレス事業の営業所と一部の宅急便営業所(250カ所)で営業を開始した。この商品は、「翌朝の会議に間に合うように資料を送りたい」「部品を急遽、工場に送りたい」といった急を要する配送ニーズに応えたサービスで、幅広い企業から高い支持を得た。取扱個数は対前年度比で毎年10%を超える伸びを示し、1997年度には1,799万個に達した。その後、一般家庭でもスピード配達に対するニーズが高まってきたことから、1998年3月から個人向けのタイムサービスを開始した(表8-6)。

一方、全国の主要都市で営業していた「時間便」については、都市内や都市間のスピード配達のネットワークや24時間営業体制を進めたことにより、取扱数量は順調に増加していった。しかし、1990年代後半にはパソコンを使用した通信技術などの発達により書類を中心とするスピード配達ニーズが減少してきたことから、時間便の対象市場を見直して小口市場に拡大した。そして1998年4月、重量を都市内5kg以内・都市間2kgからそれぞれ25kgに、サイズも3辺の合計100cm以内(最長辺40cm以内)から160cm以内に拡大するとともに、運賃を全国一律運賃から重量・地域別運賃に変更した。配達エリアについても30都市から51都市に拡大した。

インターネットを利用したサービスを展開

1995(平成7)年に「Windows 95」が発売されたことを契機にパソコンが一般家庭にも普及し始め、さらにインターネット関連の機能を搭載したパソコンが登場したことにより、企業はインターネットを通じて各種サービスを提供し始めた。ヤマト運輸も1997年6月にホームページを開設し、翌1998年2月からホームページ上で宅急便や引越などの荷物の配達状況の問い合わせシステム、各種サービスの案内、企業情報、採用情報などを提供した。

「荷物お問い合わせシステム」は、配達完了日から3週間以内の荷物であれば、送り状に記載されたお問い合わせ番号を入力するだけで荷物情報(1度に最大10件まで)を確認することができるサービスで、お客様の日々の出荷や配送管理などの業務をリアルタイムでサポートするものであった。特に企業にとっては、回答画面をプリントアウトして発送管理リストとして利用することができるなどメリットも多かった。

また、1998年11月にはホームページ上に「クロネコ探検隊」を開設した。



「宅急便タイムサービス」のポスター

表8-6 宅急便タイムサービスの取扱個数の推移(1992年度～1998年度)
(単位:個)

年度	取扱個数	対前年度比
1992	4,204,155	-
1993	6,917,223	164.5%
1994	9,304,964	134.5%
1995	12,287,385	132.1%
1996	15,584,555	126.8%
1997	17,992,782	115.5%
1998	18,356,780	102.0%

* 1991年度の数値は不明



ホームページの「クロネコ探検隊」トップページ画面

これは宅急便で取り寄せることができる全国各地の特産物などを扱う店舗の検索エンジンで、登録店舗650店でスタートした。以後、登録店舗数は順調に増加し、2000年3月末には約3,000店を数え、来訪者数も延べ数で65万人を突破した。なお、商品の代金はコレクトサービスで回収することにより同サービスの拡大をはかった。このサービスは流通経路に乗らない地方の特産物を、宅急便を利用して全国で販売し、商品としての価値を生み出すことにより地域産業の活性化にも資するものであった。

送り状発行システム B-CAT の導入

1996(平成8)年4月、法人顧客を対象に「B-CAT」を導入した。B-CATはお客様にパソコンとプリンタで構成する端末をレンタルし、このシステムにより出荷担当者が宅急便送り状の作成や出荷管理、請求書管理などを行うサービスであった。これにより宅急便発払送り状の自動印刷が可能となり、運賃計算、請求書のチェック、各種集計表による顧客管理、送り状の保管やチェック作業が簡便化された。また、ヤマト運輸では集荷精算業務の効率化、後方事務処理の省力化がはかられ、荷主との関係も強化することができた。その後、パソコンの普及に伴い、1999年8月にB-CATのCD-ROM版(Windows対応)を開発してソフトウェアを提供した。このソフトウェアはお客様のプリンタでラベル式送り状が印刷できるもので、これ以降、大口顧客ではラベル式送り状の利用が拡大していった。



送り状発行システム「B-CAT」の端末

物品販売の強化

宅急便の店舗ではその地域の特性に合わせてさまざまなサービスを行っているが、その一つが物品販売である。宅急便の取扱個数が少ない地域では、各店舗の自主的な活動としてSDが荷物を配達した際に注文をとって回る「御用聞きビジネス」を行っていた。これは集配車の空きスペースを有効活用して、お客様から注文を受けたトイレットペーパーなどの日用雑貨や食料品などを販売するもので、特に塩辛い梅干が主流だった北海道では紀州の梅干が大好評だった。

このような物販サービスは地域ごとに行っていたため、品質や価格などの規格が各地域で異なっていた。そのため、全国で統一した基本方針を定めて、ヤマト運輸独自の物販サービスを事業として確立することにした。対象とする商品はリピート性が高い生活必需消耗品とし、かつ、重い、かさばるなど買い物が面倒なものについて全国に供給できる商品として企画・開発を行った。その際に選択基準としたのが省スペース、省資源などであった。こうして開発した商品はオリジナルブランドとして「得選市場」と命名した。

1997(平成9)年6月、得選市場の第1弾の商品としてトイレットペーパー



得選市場最初の商品「トイレットペーパー」



得選市場 立山の天然水

の販売を開始した。この商品は社内で回収した古紙の再生紙を使用したものであった。なお、商品の仕入れ・調達機能はヤマトホームサービスに集約した。

翌1998年11月にはオリジナル仕様のナチュラルミネラルウォーター「得選市場 立山の天然水」を発売した。これは北アルプス立山連峰の花崗岩で自然ろ過された天然水を採水し、原水の水質を厳密にチェックして商品化したもので、容器はヤマトホームサービスが開発した環境にやさしいポリエチレン樹脂の3層フィルムにキャップを取り付けたパウチと専用の詰め替え容器を組み合わせたものを使用した。この容器は使用後に丸めて捨てることのできるなどゴミの減量にも配慮したものであった。

3. クール宅急便の温度管理の徹底と大量輸送システムの構築

クール宅急便のリニューアル

クール宅急便は、1988(昭和63)年の全国発売以降、一般家庭をはじめ、百貨店、量販店、地方の特産品店、通信販売などで幅広く利用されるようになり、取扱個数は1989(平成元)年度の1,958万個から1992年度には4,477万個へと急増した。

さらに戦略商品から利益を生み出す主力商品に育てていくために、ヤマト運輸は今後の市場を食品市場に絞りでリニューアルする方針を固め、商品設計を根本から見直した。このとき問題点として抽出したのが、①着着間で数回の常温接触が発生して厳密な温度管理がなされていない、②夏や年末年始などの繁忙期に荷受け制限をして商機を逃している、③ピークに合わせた機材投資を行っていたため機材が偏在しており、平月時の輸送量は機材許容量の26～30%にすぎない、というものであった。そのため、このサービスの生命線である温度管理はもとより、大量輸送が可能でコストを抑えた新たなクール宅急便システムを構築することにし、主な改善点として、①最適温度輸送から適温輸送設計への変更、②容積効率向上を目指した大量輸送システムの構築、③温度管理幅の設定による管理基準の明確化の3点を掲げた。

そして1993年2月、温度区分をそれまでの3温度帯(5℃、0℃、マイナス18℃)から、マイナス18℃の冷凍タイプと0℃と5℃を統合した冷蔵タイプの2温度帯に変更した。食品衛生法では冷蔵帯の範囲は0～10℃と定められており、保冷輸送は許容温度帯での低温輸送であり、短時間輸送では商品の品質が低下することはなかったためであったが、冷凍と冷蔵の2タイプにすることにより家庭用冷蔵庫と同じ感覚でクール宅急便を利用できるようにするためでもあった。

大量輸送システムの構築

このように2温度帯に変更したことに伴い、保冷機材および集配・幹線輸送・保管体制を全面的に見直すと同時に、クール宅急便の大量輸送システムの構築を進めていった。

集配体制については地域ごとに最適なシステムを導入した。大都市部ではクール専門センターを設置して集荷・配達を行い、都市部では集配のみ専門体制を整え、標準的な地域では、集荷はクール専門体制を敷き、配達はコールドキャビネットによる共同配送を行った。幹線輸送については、従来のコールドボックス(+蓄冷剤)輸送から2温度切り替え仕様(冷凍の設定温度を従来のマイナス18℃からマイナス20℃に変更)の機械式コールドボックスおよびクール専用車による専用運行に変更した。また、JRクールコンテナについても2温度仕様のL10トン冷凍コンテナを開発して導入した。保管については、ベースに大型プレハブ冷凍冷蔵保管庫、センターには輸送保管兼用の機械式コールドボックスおよび小型プレハブ冷凍冷蔵保管庫を設置し、それぞれの保管庫には仕分け作業時の温度上昇を補う一時冷やし込み機能と大口荷主用に保管・予冷機能を追加して温度管理を徹底した。また、仕分け作業システムとしてベースや特定センターに低温仕分室を完備した。以上のような改善により温度管理を徹底するとともに、大量輸送、スピーディな集配を実現した。

その後、1995(平成7)年4月に食品衛生法が一部改正されて、加工食品の日付表示が製造年月日から期限表示(賞味期限または消費期限)に変更された。7月には製造物責任法(PL法)が施行され、食品業界では高品質な保冷輸送に対するニーズが高まった。こうした動きに対応して店所のクール設備の拡充を進め、都市間輸送には大型保冷車を本格的に導入した。また、1996年には、保冷可能時間5時間、蓄冷剤初期冷却時間8時間であった横持ち用の機械式コールドボックスを運行用と同製品とし、保冷可能時間と蓄冷剤初期冷却時間もそれぞれ12時間に延長された。さらに1998年には横持ち用機械式コールドボックスを運行用として再配置(1,300台)してトータルコストの削減をはかった。また、機械式コールドボックスは、内板をステンレスから抗菌カラーアルミに変更して軽量化したほか、機械室部分を上部に移動して庫内底面の高さを下げることで庫内容積を増量した。そのほか、1991年には千代田梱包工業においてダンボールの表面をアルミペット蒸着フィルムで加工したクール宅急便用の包装資材「クールボックス」を開発した。この資材は、水漏れを防止し、反射熱を防ぐもので、60サイズと80サイズを用意し、クール宅急便の約90%をカバーした。

このように温度管理を徹底し、大量輸送システムを構築したことにより、従来のように荷受け制限をする必要がなくなり、クール宅急便の取扱個数は1996年度には8,000万個を突破し、翌1997年度には9,000万個に達した(表8-7)。



機械式コールドボックス



クールボックス

表8-7 クール宅急便の取扱個数の推移 (1989年度～1998年度) (単位:個)

年度	取扱個数	対前年度比
1989	19,575,802	226.7%
1990	27,650,927	141.3%
1991	36,007,728	130.2%
1992	44,771,595	124.3%
1993	52,221,549	116.6%
1994	62,299,146	119.3%
1995	73,927,626	118.7%
1996	81,178,484	109.8%
1997	90,989,416	112.1%
1998	97,634,039	107.3%

4. 第4次 NEKO システムの導入

新型ポータブルポスの開発と IC カードシステムの導入

ヤマト運輸は1985(昭和60)年に宅急便の売上計上や荷物追跡の情報システムとして、ポータブルポス(PP)とワークステーション(WS)で構成する「第3次 NEKO システム」の導入を開始した。このシステムは宅急便商品の多様化に対応してバージョンアップを重ね、それに伴いPPが多機能化して操作が複雑になり、SDの操作ミスや情報入力ミスが発生していた。そのためPPに入力されたデータはすべて事務部門で送り状と照合してチェックしなければならず、事務処理に多くの時間を費やしていた。

こうした問題を解決するためにシステムの見直しを行い、1990(平成2)年4月、専門開発チームを立ち上げて新たなシステム(第4次 NEKO システム)の開発に着手した。開発テーマは、①業務の合理化による労働時間の短縮、②商流・取扱店の営業展開支援、③一貫荷物追跡システムの高度化の3点であった。

情報入力の要となるPPについては「45歳・中途採用者でもすぐに使える」機器の製作に取り組み、大画面液晶のタッチパネルとガイダンス機能(対話型)を採用した新型PPを開発した。これによりPPを作業順に操作することができるようになり、入力操作に慣れる期間が1カ月から1週間に短縮され、操作ミスもほとんどなくなった。プリンタは感熱式プリンタを内蔵することで印刷速度や処理速度が大幅に向上した。

また、SDのテンキー入力を必要最小限に抑えて入力ミスを防止するために、当時出始めたばかりのICチップを内蔵する磁気カード(ICカード)を採用したカードシステムを開発し、顧客用、取扱店用、社員用カードの3種類を導入した。顧客用は取引条件や取引履歴、割引率などの情報が記録されたもので、このカードをSDはPPに挿入し、送り状番号をバーコードで読み取り、着店コードと品目・サイズをテンキー入力するだけで運賃が自動的に計算され、着店コードラベルとレシート(領収書)がプリンタにより自動出力された。このときカードには取引情報として出荷個数と運賃の日計・累計が上書きされ、過去13カ月分の取引履歴が蓄積された。取扱店用も同様の仕組みであったが、さらにプリペイドカードの機能を付加することにより、SDと取扱店双方の精算事務が簡素化された。これによって取扱店における従来のシール状の回数券(取扱店用精算券)による運賃の支払い方法は廃止した。

ポータブルポス・ステーションの開発

第3次 NEKO システムでは1台のWSにPPを4台までしか接続できなかったため、SDがPPをWSに接続する際に作業待ちをしなければならず、ム



第4次 NEKO システムで導入したWS(上)とPP(右)



ICカード(上から、顧客用、取扱店用、社員用)

ダな時間が発生していた。また、WSからホストコンピュータへの転送は手作業で行っていたため、データ配信の遅れが生じることがあり、それが実際の荷物の流れと貨物追跡システム上の流れにタイムラグを発生させる原因となっていた。そのため第4次 NEKO システムでは、PPのデータをホストコンピュータに伝送するための通信制御機器としてCPUを搭載した「ポータブルポス・ステーション」(PPステーション)を開発した。これによって12台が1組になっているPPステーションを最大48台(4組)まで複数同時接続(カスケード接続)することが可能となり、PPステーションにPPを置くだけで赤外線通信により自動的にホストコンピュータやWSにデータが転送されるようになった。なお、PPステーションの導入に伴い、全国の事業所にNTTが発表したばかりのISDN^{*}を導入してネットワークを形成したが、これはブロードバンド利用の先がけをなすものであった。

新たな情報システムの開発

第4次 NEKO システムでは、新たな情報システムとして「顧客即時登録システム」「取扱店即時登録システム」「全量配完システム(配達情報即時入力システム)」「作業帳票保存システム」などを開発した。

従来、顧客登録は顧客情報を書類申請し、その後コンピュータに登録していたため、登録が完了するまでに10日以上時間を要していた。この間、仮の顧客コードを提供し、それをSDが手入力していたが、顧客コードが間違っていて入力された送り状もあり、それを追跡調査するためにムダな時間を費やしていた。そのため書類申請を廃止して、営業所のWSから新しい顧客情報を入力し、それをもとに顧客コードを発番して即座に顧客用カードを発行できるようにしたのである。同様に取扱店の新規登録についてもWSに取扱店の情報を入力するだけで取扱店カードを発行できるようにした。

全量配完システムは、お届け先の軒先で配達完了(配完)入力や持戻り入力を行い、配完時刻や持戻り時刻を取得するシステムである。持ち出し入力した送り状に対して情報が取得できない場合は、その旨がPPに転送されてSDが確認することで、入力ミスや誤配達を防止することができた。

第3次 NEKO システムでは、営業所で1日にWSから出力される帳票類は百数十種類にのぼり、その多くは活用されずに放置されていた。このようなムダを排除することを目的に開発したのが作業帳票保存システムである。持出明細書や持戻り明細書といった作業帳票のデータをフロッピーディスクに保存しておき、必要に応じて印刷することで資源のムダをなくすだけでなく、5S運動の徹底にもつながった。

第4次 NEKO システムの開発を開始してからおよそ2年後の1992(平成4)年7月、北東京主管支店下の営業所で試験運用を行い、翌1993年4月から各店所への展開を開始し、1994年9月に全国の店所への導入を完了した。



PPステーション

^{*} ISDN

Integrated Services Digital Network 日本語ではサービス総合デジタル網。電話線を使用したデジタル回線のインターネット通信技術。

同システムでは、新型 PP と IC カードシステムにより SD の入力ミスは激減し、事務部門での売上傳票のチェックはイレギュラー分のみとなった。また、取引履歴情報により掛け売り契約の顧客分の伝票をチェックする必要もなくなり、事務処理作業が大幅に削減され、SD と事務担当者を合わせて事務コストを約 20% 削減することができた。さらに荷物に関する情報の精度が飛躍的に向上し、作業効率は著しく改善されたのである。

5. 新たなサービスの展開

「伝言 FAX」サービスの開始

ヤマト運輸は中期経営計画「キックオフ 90」(1990<平成2>年度～1992年度)で基本計画の一つに「新商品の開発ならびに新業種への進出」を掲げた。新業種への進出はそれ以前から検討していたが、宅急便を中核にした運送業は労働集約型産業であり、他業種に比べて人件費率が高く、経常利益率 5% を確保することが難しかったため、人件費率の低い業種・サービスを模索していた。その一つが情報通信サービス業であった。

1990年2月、情報通信部(のちに情報通信事業本部)を新設して新規事業の開発に着手した。そして同年11月、YSD、松下電器産業(株)(現・パナソニック)、松下電送(株)(現・パナソニックシステムソリューションズジャパン(株))の3社と共同で伝言ファクスとダイレクト通信の機能を有する「伝言 FAX」サービスを開発し、東京、埼玉、千葉、神奈川の1都3県のコンビニに専用アダプター付きクロネコ FAX を約 5,000 台設置してサービスを開始した。

このサービスは1986(昭和61)年に NTT が開始した「伝言ダイヤル」のファクス版ともいえるものであった。原稿を YSD に設置した伝言 FAX センターのコンピュータに登録し、その際に任意の 9～11 桁の「メール BOX 番号 (BOX 番号)」を入力して、この登録番号により情報を出し入れするもので、①ファクスを所有していない人や外出先でも情報が受け取れる、②通常のダイレクト通信のときのように受信の際の情報漏れがない、③1回の送信で BOX 番号を知るすべての人が情報を受信できるという特長を備えていた。利用料金は最大 B4 サイズで登録者・取り出し者それぞれ 100 円に設定し、会社や個人が所有するファクスでも NTT のダイヤル Q (情報料回収代行サービス)を利用してサービスを受けることができた。

当初は、登録原稿 1 件につき 1 つの BOX 番号しか使用できず(1回に登録できる原稿は 1 枚に限定)、24 時間で自動的に情報が消滅する仕組みだったが、翌 1991 (平成 3) 年 4 月からは専用の BOX 番号をもちたいというお客さまの声に応じて掲示板サービスを開始し、登録期間を延長するとともに BOX 番号を長期間使用できるように改善した。さらに登録原稿に数種類の



店頭設置された専用端末「クロネコ FAX」

BOX 番号が設定できるようにするなど機能を強化した。

しかし、一般家庭用ファクスが予想に反してなかなか普及せず、開始から 2 年を経過しても所期の計画コール数を達成することができなかったため、基本サービスとしてダイレクト通信は継続し、情報提供サービス(クロネコ BOX 事業ほか)は 1993 年 2 月に中止した。

以後、情報通信サービス分野ではダイレクト通信事業に力を注ぎ、1998 年 1 月には一般家庭向けファクスと同様の操作方法で送受信できる使い勝手を格段に向上した新型クロネコ FAX を開発し、関東地域のコンビニに設置した。このファクスでは国際電信電話(株)(KDD、現・株 KDDI)のダイヤル通話番号による海外との送受信が可能となった。

定期刊行物のポストインサービスを開始

1994 (平成 6) 年の 1 月と 4 月の 2 段階に分けて第三種郵便料金が平均 56% 引き上げられた。このため、第三種郵便により定期刊行物やカタログなどを配達していた出版社、会員向け雑誌を発行する団体、通販業者などでは配送費を削減するために民間宅配業者への委託配達を検討し始め、ヤマト運輸は(株)日経 BP 社(現・(株)日経 BP)から定期購読誌の配達ができないか相談を受けた。ヤマト運輸では 1980 年代半ばに都内 7 区で百貨店(高島屋)のカタログ配達を行っていたこともあり、この要請を受けることを決め、1994 年 6 月から東京、愛知、大阪で日経 BP 社の一部の定期購読誌の配達を開始し、9 月までに同社のすべての雑誌の全国配達を開始した。第三種郵便の分野に宅配業者が参入したのはこれが初めてのケースであった。

定期刊行物の配達では、第三種郵便と同様にポストなどに投函する投げ込み方式(ポストインサービス)を採用し、また、配達する雑誌を配送拠点にまとめて運び込むことにより集荷の効率化をはかり、さらに配達先への仕分け業務も 1 カ所で行うことでコストを削減して第三種郵便よりも安い価格での配達を実現した。

「クロネコメール便」の商品化

こうして定期刊行物のポストインサービスに進出したヤマト運輸は、1996 (平成 8) 年にスタートした「成熟脱皮 3 年計画」で基本方針の一つに「投函サービスの商品化」を掲げた。そして、この分野でさらに高品質なサービスを提供し、事業を確立していくためにプロジェクトチームを立ち上げ、同年 8 月、集配体制を構築することを目的に「クロネコメール便」のテスト販売を開始した。その内容は、規格サイズは B4 サイズ以下で重量は 1kg 以下、仕分けには宅急便コードを使用、配達日数は宅急便 + 1 日というものであった。

このテスト販売を通じて、お客さまにとって最良のサービスとは何かに



クロネコメール便のセンターでの仕分け作業(1997年)



クロネコメイトによるクロネコメール便の配達(1997年)

ついて検討を重ね、クロネコメール便の品質の向上をはかった。具体的には、①仕分けは郵便番号を使用する方法に変更する、②荷物を投函した際に配達完了情報を提供するためにバーコード対応のクロネコメール便シールを開発する、③配達については都市部などを中心に「クロネコメイト」(個人契約の委託配達員)を採用する、というものであった。また、規格サイズは長辺40cm以内、厚さ2cm以内、3辺計が70cm以内で、重量は300gと600gまでの2サイズとし、価格はそれぞれ160円、210円に設定した。

郵便番号仕分けを採用したのは、利用客にとっては荷物を仕分けする際に宅急便コードを使うよりもわかりやすいということもあったが、1998年2月から郵便番号が7桁に変更されて町名まで数字表記されることが決まっており、番地はもともと数字なのでバーコード化できるためである。実際に郵便番号をバーコード化することで着店コード仕分けが可能となり、自動仕分機を導入することができた。

こうして準備を整えた1997年3月からクロネコメール便の全国展開を開始した。クロネコメール便はサービス開始当初から圧倒的支持を受けて荷主数は7,100社に達し、開始初年度の1996年度の取扱冊数は100万冊を突破し、翌1997年度には247万冊へと拡大、クロネコメイトも2万5,000人から3万3,400人に急増した。そのため、各主管支店にメール便専任者、クロネコメイトが15人以上で月に1万3,000冊以上の到着がある営業所にメール便リーダーを配置し、荷物の滞留調査(ベース・営業所・クロネコメイト宅)や、クロネコメイトの集合研修などを実施するなど管理体制を強化した。また、クロネコメール便専用車両として全国の営業所にスクーターや電動自転車を導入して配達効率の向上をはかった。

「クロネコ・クイックメンテナンス・サービス」の開始

1990年代に入ると、物流業界では生産から消費までの全体最適をはかるロジスティクスが注目されるようになった。ヤマト運輸は1990年代半ばまでに、札幌、東京、千葉、神奈川、大阪、兵庫、福岡など全国に16のロジスティクス事業所を開設し、地域性や環境に合わせた物流業務を行ってそのノウハウを蓄積していった。そして1996(平成8)年にスタートした「成熟脱皮3か年計画」の基本方針の一つとして「新規事業・新商品の育成」を掲げ、その一つとしてロジスティクス事業の確立に取り組み、通販業者を中心とした中小企業向けに、商品の保管、在庫管理、流通加工(梱包・値札付けなど)などの物流業務をトータルで支援し、配送は宅急便を利用することによりサービス向上と物流コスト削減をはかったロジスティクス事業を展開していった。

その一方で、1990年代は環境保全の意識の高まりを背景に企業は廃棄物処理やリサイクルへの取り組みを本格化し、メーカーは使用済み商品の回

収や故障した製品の修理などアフターサービスを強化し始め、それに伴い消費者から生産者に物が流れるいわゆる静脈物流(従来の生産者から消費者への物流は「動脈物流」)が増加した。こうしたなか、ヤマト運輸は宅急便ネットワークを活用した新たなサービスを開発し、この分野に進出した。

1997年11月、家電メーカーや電気製品などの修理専門業者を対象に「クロネコ・クイックメンテナンス・サービス」を発売した。これは急速に普及するパソコンをはじめ、OA機器や家電製品を修理・回収する際の物流を支援するもので、メーカーとのEDIによりヤマト運輸がユーザー情報を一元管理し、梱包資材の送付、修理品の回収、修理後の配達、代金回収(コレクトサービス)までを一括して行った。このサービスにより、従来のように販売店や問屋を通した修理・回収・納品までの期間は大幅に短縮され、メーカーサイドでは業務の効率化がはかられた。

このようにヤマト運輸は、宅急便のネットワークを最大限に活用しながら、動脈物流・静脈物流の両面にわたりロジスティクス事業に力を注いでいったのである。

6. 広報・宣伝活動への取り組み

元旦に企業広告を掲載

1976(昭和51)年、宅急便を開始したヤマト運輸はテレビCMを制作し、広告宣伝活動を展開した。運輸業界では初めてのことであった。以後、新聞、雑誌、テレビ、ポスター、チラシなどの媒体を効果的に組み合わせ、宅急便、スキー宅急便、ゴルフ宅急便、クール宅急便など商品ごとに広告宣伝を実施した。そして、1980年代後半からは商品広告に加えて、ヤマト運輸の経営理念であるお客さま第一の思想を広く社会に伝え、理解してもらうために、ヤマト運輸のあるべき姿、考え方、事業活動内容などを紹介する広報・宣伝活動を強化した。

1988年元旦、全国紙の新聞に初めて企業広告「昭和51年1月20日 私たちがおあずかりした荷物はたったの2個でした。」を出稿した。この広告は新年を迎えるにあたり、その年のヤマト運輸の「心」を読者に伝えることを目的に制作したもので、以後、継続して実施した。1994(平成6)年の元旦には、集配車に掲示されたSDのネームプレートモチーフにした広告を掲載した。この広告は、CS経営の一環としてSDの誇りと責



ロジスティクス事業の作業の様子
納品書・宅急便送り状等の印刷(上)と箱詰め作業(下、ともに船橋ロジスティクス営業所、1996年)



1988年元旦の企業広告(新聞15段)



シロネコ、クロネコのキャラクターが登場した当時のポスター

任、お客さまへの安心、地域とのコミュニケーションをテーマとしたもので、SDが「私が責任をもって、安全かつ確実に荷物をお運びします」というお客さまに対する心配りを宣言したものであった。テレビCMについては、1990年8月に初めて企業テレビCM「竹とんぼ編」を放映した。田舎のおじいちゃんが竹とんぼをつくって都会に住む孫に宅急便でプレゼント、そのお返しに孫からは竹とんぼを飛ばして遊んだことを書いた絵日記が送られるというストーリーで、宅急便が遠く離れた家族のコミュニケーションを結ぶことをテーマにしたものであった。翌1991年には「日本のわがまま運びます。」を制作した。このCMではSDを表現したクロネコとお客さまを表現したシロネコのキャラクターが登場。これらのイラストはアニメーション製作者である堀口忠彦が担当した。1995年には四季折々にテーマを設定し、各地域のSDとその地域の人びとに焦点を合わせて日常の風景をドキュメントタッチで描いたCMを放映した。秋は尾道、冬は稚内、春は銀座、夏は博多編とシリーズ化した。このCMは視聴者の評判を呼び、また、SDを起用したことで社内での関心も高かった。

なお、ヤマト運輸の広告は、新聞広告賞(日本新聞協会主催)や「消費者のためになった広告コンクール」(日本広告主協会主催)をはじめ、新聞社が主催する朝日広告賞、読売広告賞、サンケイグループ広告賞、広告電通賞と各賞を受賞するなど完成度が高く、商品の販促はもとより、企業イメージを広く一般に浸透させるものとして重要な役割を果たした。

スローガン「宅急便、一歩前へ。」

1994(平成6)年に宅配便についてヤマト運輸が独自に調査をした結果、他

宅配バスへの取り組み

1992(平成4)年、「宅配バス」の実験運行が全国で初めて、岩手県内の3路線で実施された。これは宅配便の輸送の一部を地方の路線バスで代行するもので、ヤマト運輸は北上-湯田間46.8kmにおいて岩手県交通のバスを利用して宅急便の横持ちを行った。初日の取扱個数は午前の湯田発のバスが15個、午後の北上発は13個であった。

このような宅配バスは、バス会社にとっては過疎化により乗客数が減少し

て維持するのが困難になったバス路線の生産性を向上することができ、また、宅配事業者にとっては過疎地における輸送時間を短縮することに資するものであったため、ヤマト運輸は地域への貢献という側面からも宅配バスの採用に取り組み、その後も北海道の苫小牧市や函館市で実施した。こうした取り組みが2010年代の本格的な「客貨混載」へと発展していくのである。



岩手県で開始した宅配バスの実験運行(1992年10月)

社の商品ではなく宅急便を利用した理由は「家の近くに取扱店がある」という回答が多く、必ずしもサービス品質により宅急便が選ばれているわけではないことが判明した。そのため、よりいっそう、宅急便の品質向上に努めるのはもちろんのこと、これまで築いてきた宅急便の信頼性や先進性をブランドイメージとして確立する必要があると考え、宅急便商品を統括するスローガン「宅急便、一歩前へ。」を制定した。

このスローガンは、宅急便は決して現状に満足せず、常にお客さまを第一に考えて、次の便利、次の快適さを求めて一歩一歩前進し続けるという意味を含めたもので、同時に社員や取扱店に対しても宅急便に対する意識を向上させていくものであった。以後、ヤマト運輸はチラシやポスターなどすべてに「宅急便、一歩前へ。」を打ち出して販売促進活動を展開した(P287参照)。

長野冬季オリンピック・パラリンピックで荷受けカウンターを設置

1998(平成10)年に開催された長野冬季オリンピック・パラリンピックではUPS社がワールドワイドパートナーとして協賛し、オリンピック・パラリンピックに関連した輸送業務を行うことになったため、同社の日本国内での輸送業務を受け持つヤマト運輸が国内での宅配サービスを担当した。

入場券の配達では、チケットを印刷する工場に近く、セキュリティパッケージ(P352参照)の発送業務を行っていた西埼玉特販営業所が業務を担当、本社からの応援も得て1997年12月11日から17日までの1週間の間に全国5万6,121カ所に無事配送を終えた。また、大会開催中は選手村やIOC

地域社会の祭りに参加

ヤマト運輸の全国の店所では、それぞれが独自に地域に密着したコミュニケーション活動を行っている。その活動範囲は幅広く、地域社会に根づいた祭りなどの行事にも積極的に参加している。

企業としてヤマト運輸が地域の祭りに初めて参加したのは1983(昭和58)年のことである。その前年、青森県で開催された全国運輸研究会において小倉昌男社長(当時)が講演を行ったが、折しもその日は青森ねぶた祭の初日であったため、講演終了後に小倉社長はハネト(踊り子)として祭りに参加した。このとき企業が地域の人びととともに祭りを楽しむ様子を肌で感じ、翌年からヤ

マト運輸として参加することを決めたのである。以後、青森ねぶた祭には毎年参加し、また、四国では1991(平成3)年に四国ヤマト運輸が徳島の阿波踊りに初参加して以降、毎年継続しているほか、盛岡さんさ踊りや秋田竿灯まつり、



ヤマト運輸の大型ねぶた初出陣となった1985年の青森ねぶた祭

山形花笠まつり、鹿児島おはらまつりなどにも積極的に参加している。このように各店所では直接祭りに参加するとともに、祭りの会場に出張荷受け所を設置するといった活動も行っている。



阿波踊りに参加した四国ヤマト運輸(1992年)

本部の拠点となったホテルなど6カ所に荷受けカウンターを設置し、長野主管支店を中心に全社的に応援態勢を組んで対応した。

第4節

引越事業の進展と国際事業の再編

1. 引越事業の強化

引越商品のラインアップを拡充

1980年代半ばから、ヤマト運輸は引越事業を宅急便に次ぐ第2の柱に育てるべく、「引越らくらくパック」「小さな引越便」「引越チャーター便」を主力商品として営業体制を整備してきた。そして引越事業をさらに強化していくために、従来の3商品ではカバーしていなかった入学や就職により一人暮らしを始める若者や単身赴任者など比較的荷物の少ない引越を対象とする商品の開発に取り組み、1990(平成2)年5月に「ほくの引越2M³BOX」を発売した。

このサービスは、引越らくらくパックと小さな引越便との中間的な商品として位置づけたもので、通常の押入れ1段分に相当する2M³のロールボックスパレット(宅急便で使用するロールボックスパレットとほぼ同じサイズ)を使用して搬出・搬入・据え付けまで行うものであった。ボックスには小型ダンボール10個、衣装ケース3個、テレビ1台(19インチ)、布団袋1個、冷蔵庫1台(107ℓ)を収納でき、ボックスの内側には緩衝材を装着し、外側は梱包の手間を省くために封印付きカバーを開発した。このカバーを利用者の立会いのもとで封印・開封することにより、輸送中の荷物の安全を確保した。配送は、同一市区県内は当日配送、その他の地域は宅急便に準じた日数とし、搬入日を指定できるサービスも付加した。料金はボックス1本単位の地域別料金とした。

ほくの引越2M³BOXを発売するにあたり、各主管支店に販売促進チームを設置して営業体制や品質管理体制を強化するとともに、社員・宅急便取扱店・引越取次店において販売コンクールを実施した。また、ターゲットとする若者向け雑誌への広告出稿を積極的に行い、取扱店には「のぼり旗」を設置するなど幅広く広告宣伝活動を展開した。その結果、ほくの引越2M³BOXの販売は順調に推移し、さらに引越らくらくパックとの相乗効果も生まれ、1992年度の引越事業の営業収入は354億円に拡大した。

その後、バブル崩壊後の景気低迷により引越運送業界では価格競争が激しさを増していったが、こうしたなかで低価格で利便性のある商品として

1994年5月に「引越らくらくエコノミーパック」を発売した。このサービスは、荷物の搬出は引越らくらくパックと同様の方式を採用し、搬入については利用者の希望に合わせて荷解きするオプション方式(引越チャーター便方式)とすることで、料金を引越らくらくパックよりも20%ほど低く抑えた価格競争力のある商品とした。さらにワンルームマンションなどを対象とする1部屋単位の料金を初めて設定した。

低価格と利便性により引越らくらくエコノミーパックは好評を博し、引越らくらくパックも含めたらくらくパックシリーズは20%近い伸びを示した。1995年度の引越事業の営業収入は433億円に拡大し、1996年度には448億円に増加した。

引越営業体制の整備と業務の効率化

このように利用者のニーズに応えた新商品を発売する一方で、営業体制を強化した。ヤマト運輸は「キックオフ90」(1990(平成2)年度～1992年度)で政令指定都市は引越件数1万5,000件に1店、それ以外の地域は7,000件に1店の割合で引越営業店を設置し、1993年までに150店体制を確立することを目標に掲げた。この目標に向けて1992年2月に営業推進部の引越課を引越営業部に昇格し、同時に各支社に引越営業部を整備して全国17カ所に引越専門店を開設した。また、1990年3月に白地にライトブルーのネコマークをデザインした新型引越専用車を導入した。この車両は同年11月の「商業車デザインコンテスト'90」で最優秀グランプリを受賞した。さらに1992年7月からは、ほくの引越2M³BOXと兼用できるリフト付き低床車を導入した。

1990年代半ば以降、引越市場は成熟期を迎え、価格競争に加えてサービスの質が問われるようになるが、ヤマト運輸は引越バイザーをはじめとするスタッフの教育に従来にも増して力を注ぎ、品質・サービスの向上をはかった。繁忙期には全主管支店に引越繁忙期対策本部を設置し、宅急便営業所との連携を強化して受注予想件数に合わせた作業態勢を整えた。

さらに引越の取扱件数が多い東京都内の業務の効率化をはかるため、1998年10月に東京支社に東京引越主管支店を新設し、北東京、東京、南東京、西東京、新東京主管支店の引越営業所12店を移管した。同時に東京引越主管支店内に作業コントロールセンターと引越サービスセンター(集中受注センター)を新設し、車両の稼働率や作業効率の向上、お客さまからの問い合わせへの対応を強化した。

一方、各支店にはコントロールセンターを設置し、全国の発引越営業所から支店に寄せられる着作業依頼の窓口を一本化して管下店所全体の作業スケジュールの管理を行った。さらに引越専門店ではグループ制を導入して、グループごとに目標を設定することで、リーダーを中心にメンバー一人ひとりが品質管理や営業促進を意識した業務推進体制を整備した。しか



「ほくの引越2M³BOX」のポスター



引越らくらくパック専用車

し、1997年からの景気の後退により引越需要は急速に落ち込み、引越事業の営業収入は1996年度をピークに1999年度まで漸減した。

海外引越業務の拡充

1981(昭和56)年に運送費と渡航手続きにかかる費用をパック料金とした「海外引越サービス」を開始して以降、海外引越は順調に取扱数量を伸ばし、サービス地域も1990(平成2)年には代理店を含めて21カ国57地区に拡大した。この事業をさらに拡大していくために、ヤマト運輸は1993年4月、ほくの引越2M³BOXの海外版ともいえる「ほくの海外引越」を発売した。サービス地域は海外現地法人のある11カ国37都市(タイを除く)、現地での配送は事業所の所在する都市から150km以内で、すべて海外現地法人が担当した。

ほくの海外引越は、荷物量や配送日数に応じて船便と航空便を選択でき、料金は船便・航空便ともにダンボール箱と包装資材、保険料を含めたセット料金を採用した。なお、発送側は国内を9ブロック(北海道・東北・関東・北信越・中部・関西・中国・四国・九州)に分け、配送する海外の都市によって料金を区分した。

1995年7月からは「引越らくらく海外パック」および「海外別送サービス」を発売した。引越らくらく海外パックは、国内の引越らくらくパックと同様のサービスで、海外での引越作業はすべて現地法人に常勤する日本人スタッフが行うことにより、利用者が現地に不慣れでも安心して任せられると高い評価を受けた。海外別送サービスは海外留学や中長期の海外出張者を対象にした商品で、航空便を利用して荷物の引き取りから通関手続き、現地での配達を一貫して行った。荷物の大きさは3辺の合計が25cm以内、重量は1個25kg以下で、料金は地域別均一の料金体系を採用した。これらのサービスは海外留学生の増加や日本企業のグローバル化の進展に伴い利用者が拡大していった。

新たなトランクルームサービス「収納便」発売

1990年代半ば、引越業務を行っていくなかで、お客さまから引越の際に家財道具を一時的に保管してほしいといった声が多く寄せられるようになった。また、オフシーズンの衣料や家電製品、レジャー用品、グッズなどを収納するサービスへのニーズも高まった。こうした要望に応える商品として、1996(平成8)年3月から新たなトランクルームサービス「収納便」を発売した。トランクルームサービスは消費者物流の一つとして1980年代半ばから市場が拡大していたが、その多くは荷物を一定期間保管するだけのサービスにとどまっていた。そこでヤマト運輸はサービスの差別化をはかるために、集荷・保管・配送業務を一体化した収納便を商品化したのである。

収納便は、家財道具をコンテナ単位で保管する「収納便ビッグ」と、衣類



「海外引越便利プラン」パンフレット
(1995年11月)



「収納便」のパンフレット(1996年12月)

や書類などをボックス・ケース単位で保管する「収納便ミニ」の2タイプを揃え、保管倉庫も一般荷物用の常温常湿倉庫と、衣類などを保管する空調設備を備えた定温定湿倉庫の2種類を用意した。また、お客さまの要望により保管中の品物を必要に応じて出し入れでき、さらに荷造り代行サービスを加えることで利便性を高めた。このサービスは当初、東京支社と関東支社の引越営業所および国際事業本部で取り扱っていたが、好評であったため全国へ展開した。特に収納便ミニは、衣類や書類に加えて企業のビデオテープやフロッピーディスクの保管、大学や図書館の資料や書籍類の保管へと用途が広がっていった。

バブル崩壊後の美術品輸送事業

1980年代後半から1990年代初めにかけてバブル景気を背景に企画展が数多く開催され、美術品輸送事業の業績は好調に推移した。この時期に取り扱った主な絵画展は、「フィレンツェ・ルネサンス芸術と修復展」「ルーブル美術館特別展」(1991(平成3)年)、「エルミタージュ美術館展」(1992年)、「ヴァチカンのルネサンス美術展」「ゴッホ展」「ルノアール展」「バーンズコレクション展」「シカゴ美術館展」(1994年)などであった。

しかし、バブル崩壊後、新聞社や百貨店が主催する企画展が急減したため、地方美術館への営業を強化するとともに、コンクール展や公募展などによる美術品の小口輸送に力を注いだ。さらに絵画展などの展覧会が比較的少ない1月から3月にかけての業務として、セキュリティの高さや、建物内の特定場所での輸送といった美術品輸送のノウハウを生かして、資格試験などの問題、解答用紙輸送の分野に参入したほか、企業がパソコンを大量に導入する際の搬送などへと業務を拡大し、売上の確保に努めた。

2. UPS 宅急便の強化と海外現地法人の再編

ヤマト・ユーピーエスの設立

1986(昭和61)年にUPS社とドキュメントクーリエおよび小口航空貨物について業務提携し、ヤマトエクスプレスサービス(株)を設立して以降、国際事業はUPS宅急便の取り扱いを中心に事業を推進してきた。しかし、1980年代後半から国際航空貨物分野ではFedEx社やDHL社など世界有数の物流会社が日本市場に本格的に参入し始め、競争が激化した。そのためヤマト運輸は、UPS社との提携関係をより強め、両社のもつ経営資源を最大限活用してUPS宅急便を強化していくことを目指し、同社との業務提携を発展的に解消して新会社を設立する方針を決めた。そして1990(平成2)年9月、ヤマトエクスプレスサービスの増資を行うとともに社名を改称し、「ヤマト・ユーピーエス株式会社」とした。資本金は10億円、出資比率はヤマト運輸



ルーブル美術館特別展での展示準備作業
(1991年)



歴代天皇の所蔵品の運搬・整理作業(皇居内・三の丸尚蔵館、1993年)



「UPS エクスプレス」のパンフレット
(1990年)

50%、UPS社50%であった。これに伴い、国際事業本部に所属する社員1,000名のうち航空部門の約300名が同社に出向した。また、米国では「UPS Yamato Partnership USA」を設立し、同社に米国ヤマト運輸株の国際航空貨物の業務を移管した。

ヤマト・ユーピーエスは発足後、UPS宅急便を主力事業としてその拡販に努め、さらに日米間でドア・ツー・ドアによる一貫輸送体制を確立し、1個当たりの重量が35.1kg以内、総重量100kgを上限とする「UNISTAR PREMIUM EX」(ユニスター・プレミアムEX)、32kg以上の貨物を対象とする「UNISTAR DOOR TO DOOR AF」(ユニスター・ドア・ツー・ドア・エアフレイト)を発売した。UNISTARは荷物を大阪空港や成田空港から米国アンカレッジに空輸し、そこからUPS社(1990年現在、航空機350機、車両10万台を所有)の全米81カ所の空港ネットワークで輸送し、同社のトラック輸送ネットワークにより各地のセンターに搬入・配送するというもので、この自社完全一貫輸送システムにより日米間の発荷主から着荷主までを2日間ですぐに繋がることが可能となり、料金も発着地での通関、集配料などを含めたパック料金制を実現した。

翌1991年2月、UPS社の航空機の成田空港への乗り入れが始まり、アンカレッジー東京間の運航(週5便)を開始した。これを機にヤマト・ユーピーエスは日米間の航空貨物業務への取り組みを本格化し、両地域の主要都市に営業拠点を増設していった。UPS宅急便についても同年10月にサービスエリアを東欧6カ国に拡大し、世界181カ国をカバーした。

ヤマト・ユーピーエスの設立に伴い、ヤマト運輸は国際事業関連の業務を同社に移管していった。1991年4月にはヤマト・ユーピーエスが第二種利用運送事業を許可されたことを受けて、同社に国際航空貨物部門を完全に移管した。そして同社は台東区蔵前に支店を設置するとともに、ヤマト運輸の各支社に担当者を配置して宅急便ネットワークとの連携を強化してUPS宅急便および国際航空貨物の営業を展開した。1996年にはヤマト・ユーピーエスが通関免許を取得したため、ヤマト運輸は東京、東海をはじめとする通関支店など13事業所を同社に移管した(通関スタッフ約200名が出向)。なお、国際引越を含む海上貨物の通関業務はヤマト運輸が引き続き行った。

こうしてヤマト・ユーピーエスは、世界に広がるネットワークを生かしてUPS宅急便や国際小口航空貨物の取り扱いを強化していくとともに、「G-NEKO」(後述)により通関情報を先送りすることで、荷物が航空輸送されている間に仕向け地での通関処理を終えるなどスピーディな輸送を展開して事業を拡大していった。

欧米における現地法人の再編・整備

1980年代、電機、電子部品、精密機器、自動車メーカーなどを中心に日

本企業が海外へ進出していくなかで、ヤマト運輸は欧米諸国やアジア地域に現地法人を設立し、国際フォワーディング、国際引越、国際宅急便などの事業を拡大してきた。しかし、1990年代に入るとフォワーディング業界では新規参入が相次いでグローバル競争時代に入り、荷主のニーズに合わせて輸送モードを最適化し、輸送コストを削減することが求められるようになった。こうしたなか、ヤマト運輸は、日本とそれぞれの海外現地法人を「線」で結ぶ従来の輸送体制から、各地域の現地法人をネットワーク化した「面」の輸送体制へと海外事業体制を移行していった。

1993(平成5)年1月、欧州共同体(EC)12カ国の単一市場が発足し、域内の税関が廃止されて貨物や人が国境を自由に越えられるようになった。これにより、日系企業はそれまでの仕向け国別に部品や製品を輸出する輸送体制から、1カ国に保管拠点を設置しそこから各国に輸送する体制に切り替えていくが、この動きに合わせてヤマト運輸は欧州地域における輸送ネットワークの再編・整備を進めた。

英国では、ロンドン、ニューキャッスル、ガーディフなどに支店を開設し、さらに中堅トラック会社を買収(買収金額6,000万円)して英国を発着地とする国際トラック便の運行を開始した。しかし、当初の計画どおりの成果を上げることができなかったため、1993年11月までにロンドン地区5店所とバーミンガム支店に営業ネットワークを集約した。

ドイツでは1987(昭和62)年6月にフランクフルト郊外(エゲレスバッハ)に倉庫を開設し、物流加工業務などを行っていたが、この業務をさらに強化していくため、1992(平成4)年4月にオランダヤマト運輸株が海上貨物、引越貨物のゲートウェイとしてロッテルダム郊外の保税地区にCFS機能を備えた倉庫(敷地面積2,900㎡、倉庫面積1,875㎡)を建設し、日系家電メーカーのコンテナの取り扱いや在庫管理、納品業務などを開始した。また、各地域の現地法人では欧州の拠点間を結ぶ国際輸送ネットワークを構築することを目的にトラック運送免許を申請し、1993年5月に自社運行トラックの第1便としてロッテルダムーパリ間の運送を開始した。

フランスでは、フランスヤマト運輸株が1991年8月から現地の美術商やアンティークショップと提携して日本人観光客が買い求めた絵画や骨董品を日本にドア・ツー・ドアで輸送する「小口美術品サービス」を開始した。しかし、業績が低迷して債務超過に陥ったため、1994年2月にオランダヤマト運輸を「欧州ヤマト運輸株式会社」に改称するとともに、倍額増資したうえでフランスヤマト運輸を3月31日付けで廃止し、翌4月1日に業務を欧州ヤマト運輸に移管した。以後、欧州ヤマト運輸は欧州全域を統括し、お客さまのニーズに応じた輸送モードの開発に取り組み、新規顧客の獲得に努めた。

一方、米国では、ヤマト・ユーピーエスの設立に伴い国際航空貨物部門を同社に移管したため、米国ヤマト運輸では国際引越を中核事業として営



オランダヤマト運輸

カナダヤマト運輸バンクーバー営業所
(1990年)

業体制を強化した。1992年4月には米国ヤマト商事株式会社(1989年12月設立)を合併して物品販売事業に進出するとともに、シカゴに倉庫を建設して国際引越および物品販売の事業体制を整備した。カナダでは、カナダヤマト運輸(株)がトロントを中核拠点として各地に営業所を開設し、国際引越、国際宅急便、海運事業を拡大したほか、松茸やサーモンなどの生鮮品の航空輸出、日本からの観光客や留学生を対象にした日本向け宅急便の取り扱いを強化した。また、オンタリオ州で区域免許を取得して自社車両により航空貨物や国際引越の配送を行った。

ASEAN 地域を重点地域に

アジアでは、1990年代初めから中国が「社会主義市場経済」と呼ばれる経済体制を推し進め、加えて日本企業が ASEAN 地域に製造拠点を開設していったことを受けて、ヤマト運輸は香港および ASEAN 地域を重点地点として国際事業を展開した。

日系企業が中国の深圳・珠海経済特区や広東省を中心とする華南地域に進出し始めると、香港は原材料や部品などの中継基地として、また完成品の輸出基地として重要な地位を占めるようになった。すでに香港では、大和運輸香港有限公司が1990(平成2)年5月に新界地区沙田の18階建て倉庫ビルの1階部分(約1,900㎡)を購入し、在庫管理、仕分け、梱包、ラベリングなどの作業を付加した航空・海上フォワーディング業務を行っていたが、この業務をさらに強化していくために、1996年6月に同ビルの隣の施設(約4,900㎡)を賃借して施設の拡充をはかった。

ASEAN 地域では、1990年10月にタイのフォワーダー、エクセル・トランスポート・インターナショナル社と合併でバンコクにタイヤマト運輸株式会社(YAMATO UNYU(THAILAND)CO., LTD:資本金5,600万円、出資比率はヤマト運輸33%、シンガポールヤマト運輸(株)16%、BANGKOK TOHGIN HOLDING 2%、EXCEL TRANSPORT INTERNATIONAL CO., LTD 49%)を設立した。日系企業が数多く進出していたシンガポールでは、シンガポールヤマト運輸がフォワーディング業務と海運業を行っていたが、その後日系企業が製造拠点を人件費の安いインドネシアやマレーシアに移転したため、同社を中核拠点としてインドネシアやマレーシアに駐在員事務所を設置した。また、フィリピンおよびベトナムについては香港を足場にして営業活動を強化した。このように ASEAN 地域では香港とシンガポールの2拠点を中核にして、部品物流を主体とする付加価値の高いフォワーディング業務に取り組んだ。

「G-NEKO」の導入

1990(平成2)年、ヤマト運輸は荷主に付加価値の高いサービスを提供することを目的に、ヤマト・ユーピーエスとともに貨物追跡情報機能と貨物先送

り情報機能を有する「G-NEKO」(グローバルネコネット)の構築を開始し、国際貨物情報を一本化し、欧州およびアジア地域の現地法人に導入していった。その後、1993年に米国ヤマト運輸(19都市26拠点)、ヤマト・ユーピーエス(26都市28拠点)、タイヤマト運輸に導入して海外現地法人のネットワークを完成した。このシステムにより、EDIによるインボイス情報の受信、NACCS(輸出入・港湾関連情報処理センター(株))とのダイレクトインターフェースが可能となり、通関申告処理をスムーズに行えるようになった。

1992年8月にはG-NEKOを国内の情報ネットワークと結合して海上貨物情報や国際引越情報を統合した「G-NEKO 輸出入システム(国内)」を開始、これにより海外引越や海上貨物の輸送状況もリアルタイムに把握できるようになった。

第5節

地域社会から信頼される企業として

1. 社会とともに

地域・社会との共生をはかる

日本全国に営業所を構えて事業活動を行っているヤマト運輸は、豊かな地域づくりに貢献することが地域における企業市民としての使命であり、ヤマト運輸の成長と発展の基盤であると考え、社会貢献活動を推進してきた。その活動分野は、交通安全の啓発、スポーツ・文化への支援、社会福祉、地球環境保全、社員によるボランティア活動など広範囲にわたった。ボランティア活動は、自主的な活動から地域のニーズに合わせた活動まで幅広く行われ、地域や社会との共生をはかっている。

〈音楽宅急便〉

地域に密着した社会貢献活動として、1986(昭和61)年から「音楽宅急便」(無料招待)を開催した。これはクラシック音楽に接する機会の少ない子どもたちに親子で本格的なクラシック音楽を楽しめる機会を提供するもので、オーケストラは地元の交響楽団を起用した。

コンサートでは、世界の童話や民話をベースにした物語に聴衆と会話しながら音楽を組み立てていく「音の工作室」コーナーや、管弦楽曲に合わせたオリジナルのナレーションを作成して演奏する「音楽物語」コーナーなど、子どもたちが興味をもつような企画を取り入れ、コンサート終了後には交通遺児のためのチャリティ募金も行われた。音楽宅急便は各地で好評を博し、



「おしゃべり好きなコンサート」と題して始まった音楽宅急便 (1987年12月、広島厚生年金会館での様子)



音楽宅急便で使用された台本 (1987年)



釧路公演での出演者への花束贈呈 (1989年、右から2番目が司会を務めた和泉雅子)



音楽宅急便第1回公演プログラム (1986年)



音楽宅急便のメインビジュアル・ネコのオーケストラをあしらった下敷き (ロビーで実施した交通遺児のためのチャリティ募金への協力者に配布した)

*** 音楽宅急便**

音楽宅急便は、2006年に「クロネコファミリーコンサート音楽宅急便」と名称を変えたのちも全国で多くの出会いを重ねた(2020年3月末までの公演回数は327回)。2008年からは指揮者に飯盛範親を迎え、2010年には小編成オーケストラによるアウトリーチ公演を開始した。また、音楽宅急便から誕生した合唱組曲「あめつちのうた」(林望作詞・上田正樹作曲)は、2013年の初演のち、全国の合唱団でも広く歌われる楽曲となった。

開催地は1994(平成6)年までの9年間に全国延べ96都市に拡大した。そして開始から10年、100回記念講演として1995年7月に初めて東京で開催した。

<全国小学生ドッジボール選手権全国大会>

1992年には子どもたちの健全な心身の育成と、自己研鑽と交流の場を提供するという基本理念のもとで日本ドッジボール協会と各地域の教育委員会が主催していた小学生(4～6年生)を対象とするドッジボール大会に特別協賛し、「クロネコカップ春の全国小学生ドッジボール選手権全国大会」を開催した。この大会は以後継続して行われ、1995年からは社員がボランティアで審判として参加するようになり、翌1996年には県のドッジボール協会が運営していた地区予選をヤマト運輸の主管支店が運営する方式に切り替え、より地域に密着したイベントとした(2004年の第13回大会で特別協賛は終了)。



第1回クロネコカップ参加募集ポスター (1992年)



第1回クロネコカップ(右はメダルとトロフィー、1992年)



実際の集配車を使用して実施された「こども交通安全教室」(2009年)



沖縄ヤマト運輸で開催した「こども交通安全教室」(2011年)



ヤマト(中国)運輸とヤマト国際物流が行った上海での「こども交通安全教室」(2017年)

<宅急便の啓発活動と交通安全活動>

このような子どもたちの文化・スポーツを支援する活動のほか、宅急便の啓発活動や交通安全活動に取り組んだ。小学校の学習指導要領が改訂されて1992(平成4)年4月から小学校5年生の社会科に新たな単元として「運輸と通信」が加えられることになったが、これに伴う小学生や小学校からの宅急便に関する問い合わせや施設見学に対応するため、1991年に小学5年生を対象とするビデオ「宅急便の仕組み—どーして明日届くのかな?」とパンフレットを作成して各支社、事業本部、主管支店に配布した。同時に、教材や見学対応マニュアルを作成するなど準備を整え、新学期から積極的に見学者を受け入れた。

また、交通安全活動の一環として、1998年から全国各地で「こども交通安全教室」を開催した。このイベントは年を追うごとに参加する児童が増加し、2005年7月には累計100万人を突破した。こども交通安全教室は子どもたちに交通事故から身を守る知識を伝えることを目的とするものであったが、このイベントを通じて社員は子どもの行動特性を理解し、安全意識の高揚がはかれるなど教育効果も高かったため、多くの主管支店が新人研修のカリキュラムとして採用した。

「魔女の宅急便」の製作に参加

社会への利益還元活動の一つとして、1989(平成元年)年にアニメーション映画「魔女の宅急便」に協賛し、(株)徳間書店、日本テレビ放送網(株)との共同提携によりその製作に加わった。この映画は児童文学者の角野栄子の『魔女の宅急便』を原作とするもので、タイトルにヤマト運輸の商標である「宅急便」が用いられ、また、作中の少女が連れ歩くネコも「クロネコ」とイメージが重なることから、製作に参加することを決めたのである。監督、脚本、プロデューサーは日本のアニメーション界の第一人者・宮崎駿が担当した。「魔女の宅急便」は観客動員数264万人を記録する大ヒット作となり、第13回日本アカデミー賞で話題賞を受賞した。なお、映画の上映等で得られる利益の分配については、社会への利益還元活動の一環として取り組んだため、その権利を放棄した。



「宅急便の仕組み—どーして明日届くのかな?」ビデオ(1991年)とパンフレット(2001年改訂版)

*** こども交通安全教室**

開始当初は名称を「子ども交通安全教室」としていた。2019年3月現在の累計開催数は約3万回、約330万人が全国で参加した。



映画の公開時に制作したポスター © 1989角野栄子・Studio Ghibli・N



「スワンベーカリー」1号店(銀座)のオープンセレモニー(左2人目から、有富慶二ヤマト運輸社長、小倉昌男ヤマト福祉財団理事長、高木誠一タカキベーカリー社長、1998年)



スワンベーカリーで働くスタッフ



タカキベーカリー研修センターでパンづくりを体験する小倉昌男理事長(左、1997年)



障がい者のクロネコDM便配達事業(2015年)

ヤマト福祉財団の設立

1990年代初め、ヤマト運輸は社会に貢献し、社会との相互理解を深めていくために財団法人を設立することを検討し、1993(平成5)年9月10日、「ヤマト福祉財団」を設立した。その目的は、障がい者の自立および社会参加に関する各種の活動に対して幅広い援助を行い、障がい者が健康的で明るい社会生活を営める環境づくりに貢献することであった。基金の規模は27億円とし、ヤマト運輸が5億円、小倉会長が株式200万株を寄付した。また、労働組合の協力により1口500円の賛助会費を募り、全社員の約7割にあたる3万人以上の社員が応募した。

設立後、ヤマト福祉財団は障がい者への各種援助や福祉施設への助成を中心に活動していたが、1996年からは障がい者の自立支援にも力を傾け、就労施設(共同作業所)の指導員を対象とする教育研修「小規模作業所パワーアップセミナー」を全国各地で開催した。こうした活動を受けて、ヤマト運輸とヤマト福祉財団は1998年6月、障がい者の雇用創出を促進することを目的に、焼きたてパンの製造販売を主な事業とする「株式会社スワン」(資本金5,000万円、ヤマト運輸100%出資)を設立し、銀座にスワンベーカリー第1号店をオープンした。なお、同社の設立に際して、冷凍パン生地により焼きたてパンを全国販売していた(株)タカキベーカリーから技術指導を受け、冷凍パン生地の供給を受けた。

その後、2001年4月には、全国の共同作業所をネットワーク化して流通チャンネルを構築・運営する「株式会社スワンネット」(資本金3,000万円)を設立した。同社は共同作業所の経営指導をはじめ、作業所で生産・販売する商品の企画開発、仕入れ、販売などを行い、同年9月からヤマト運輸のネットワークを活用して福岡県の社会福祉法人が生産する炭の販売を開始した。

さらに2004年10月からは新たな取り組みとして「障がい者のクロネコメール便配達事業」を開始した。この事業は、全国の障がい者施設にクロネコメール便の配達業務を斡旋することにより、障がい者の就労を支援することを目的にスタートしたもので、2015年4月からは「障がい者のクロネコDM便配達事業」として継続して行われている。

被災地での救援活動

大災害が発生したとき、被災地への救援物資の輸送は最も急を要するものとなるが、ヤマト運輸は地域社会の一員として、また、人びとの生活基盤を支える社会インフラとなった宅急便事業を営むものの使命として、全力を挙げて救援物資の輸送を行った。

1991(平成3)年6月に発生した長崎の雲仙普賢岳噴火(大火砕流発生)では、九州支社がウォークスルー車2台を島原市役所に提供したほか、民間のボランティア団体が用意した救援物資を無料で配送した。噴煙が続くなか、



「北海道南西沖地震」で被災した宅急便集配車(奥尻島・青苗地区、1993年)



「阪神・淡路大震災」の被災地を視察する宮内宏二ヤマト運輸社長(右端、1995年)



「阪神・淡路大震災」で災害救援物資を運ぶ宅急便集配車(1995年1月28日)

SDは防塵マスクを着用して業務を遂行したのである。1993年7月の北海道南西沖地震では、津波により奥尻営業所が全壊したため民宿を借り受けて仮店舗とし、いち早く救援物資の輸送を開始した。

1995年1月17日早朝に発生した阪神・淡路大震災は兵庫県を中心に近畿圏に広域にわたって甚大な被害をもたらした。ヤマト運輸は地震発生後、直ちに本社内と関西支社および兵庫主管支店に24時間態勢の対策本部を設置し、被災地の状況や社員の安否確認を開始するとともに、救援物資の配送ルートの確保に奔走した。そして、地震発生の翌日には兵庫県対策本部に救援活動を申し入れて救援物資の輸送を開始した。このときは自宅が倒壊し、避難所での生活を余儀なくされていたにもかかわらず、多くの社員が駆けつけて輸送業務に尽力した。その5日後には各支社からの応援部隊が現地に入り、輸送業務を開始した。なお、震災により道路網が寸断していたため、荷物の配達用にスリーター(原付三輪車)を導入した。このように緊急輸送態勢を強化していく一方で、廃棄処分された冷蔵庫や空調機器などからフロンガスを回収するために運搬車としてテールゲート車を提供するとともに、各車両整備工場から整備士を派遣して回収作業を行い、約6,000台の冷蔵庫のフロンガスを回収した。

この間、ヤマト運輸は被災した社員を支援するために大阪主管支店に救援物資センターを設置して飲料水や食料などの供給を開始し、地震から5日後には、兵庫主管支店の全センターへの社内救援物資配送ルートを整えた。1月末には、西宮市に36棟、垂水区に14棟の仮設住宅を発注し、2月20日から被災した社員と家族が入居を開始した。

2. 地球環境保全への取り組み

地球環境委員会の設置

1990年代に入るとオゾン層の破壊、酸性雨、温暖化など地球環境問題が世界的にクローズアップされるようになり、1992(平成4)年には約180カ国が参加する地球サミットがブラジルのリオ・デ・ジャネイロで開催され、地

社内公募で決定した
オリジナル環境マーク

リサイクルボックス

球温暖化の悪影響を防止するための国際的な気候変動枠組条約が締結された。こうしたなか、1991年5月にヤマト運輸は地球環境委員会を設置した。運輸業界では初めてのことであった。同委員会は「クリーン・エネルギー小委員会」「リサイクル小委員会」「エコマーク小委員会」の3つの小委員会を設け、環境への負荷が少ない梱包資材や低公害車の研究、古紙のリサイクルシステムの構築などに取り組んだ。

古紙の再利用では、本社ビルや各店所にリサイクルボックスを設置して古紙を分別回収し、それを再生して請求書や書籍用封筒、商品案内、パンフレット、社内報、社内広報誌、包装資材などに有効活用した。これらの印刷物や製品はエコマークやグリーンマークの認定を受けた。また、宅急便での使用頻度が高いダンボール製品はエコマークの対象外だったため、1994年1月にエコマーク基準以外の商品で、独自に環境保全に取り組んだものに表示する「環境マーク」を制定した。5月には使用済みダンボールをリサイクルするために独自の回収システムを確立した。さらに1995年には、回収した古紙を製紙会社でトイレットペーパーに再生する「古紙リサイクルシステム」を構築した。この再生紙100%のトイレットペーパーを「得選市場」の商品として販売した。

1994年4月には、それまで本社主導で行っていた地球環境保護活動を社員全員が参加する活動へと発展させるために、各支社と事業本部に「地球環境小委員会」を設置し、各主管支店に推進委員会を配置した。

低公害車の試験導入とアイドリング・ストップの徹底

地球温暖化問題や省エネルギー対策として、自動車メーカーは従来のエンジンの改善や代替エネルギー車の開発を強化し、環境への負荷が少ない車両を商品化した。1991(平成3)年3月末の時点で保有車両が1万9,700台に達していたヤマト運輸は、こうした低公害車の研究を推し進め、試験的に導入していった。

宅急便の集配車はその多くがディーゼルエンジン車であったため、それまでの直噴式ディーゼル車に比べてNO_x(窒素酸化物)の排出量の少ない副室式ディーゼル車への切り替えを進め、1994年までにディーゼル車の約80%にあたる1万4,090台を導入した。

代替エネルギー車については、1992年12月に「自動車NO_x総量削減法」が施行され、大都市などの特定地域でNO_xの排出基準が厳しく規定されたことに対応するため、バン型LPG車(0.75トン)を2台導入してテスト運行を開始した。その後、トヨタ自動車(株)と共同で開発に取り組み、1996年7月にLPG仕様のウォークスルー車(2トン)を完成させ、11月から特定指定地域のある支社(東京、関東、関西、北信越支社)に合計25台導入、1998年までに118台に拡大した。そのほか、1991年から1998年までにメタノール

車(2トン)13台、ハイブリッド車(4トン)1台、天然ガス車(2トン)1台を試験的に導入した。1998年3月には、2010年までの12年間にCNG自動車、LPG車を中心に低公害車を年間200台、総計2,400台導入することを目標に掲げた「低公害車新規導入計画」を策定し、低公害車の導入を推進した。

一方、車両運行時の環境負荷低減対策も強化した。ヤマト運輸は1985(昭和60)年から大気汚染の要因となるCO₂(二酸化炭素)の削減と騒音防止を目的に、駐車時にエンジンキーを抜き取るアイドリング・ストップを徹底していた。その方法としてSDに腰ひも形式のキーホルダーを配布し、荷物の積み込みや配達などで運転席から離れる際に確実にエンジンキーの抜き取りを行えるようにした。「腰ひもキーホルダー」は車両の盗難防止も考慮したものであったが、東京都はこのアイデアに着目し、のちにアイドリング・ストップロープと命名して都内の運送関連企業に配布した。ちなみに、東京都では現在もアイドリング・ストップロープの着用を奨励している。

1996(平成8)年6月には環境庁(現・環境省)の「国民的規模の地球温暖化対策キャンペーン」に参加して、関係会社を含めて全車両2万7,000台に「アイドリング・ストップ宣言」のステッカーを貼付する全社的な運動を展開した。この運動は、同キャンペーンの地球温暖化防止部門で環境庁長官より環境保全功労者として表彰を受け、現在も継続して行っている。そのほか、等速運転の励行、高速道路走行の制限速度の厳守、エアコンの適正温度の設定など、環境に優しい運転方法を徹底した。

また、オゾン層の破壊への影響が大きい特定フロンについては、1993年5月から車両のエアコンやクール専用冷凍室などに使用される冷媒用R12の回収・再生装置を全国53カ所の整備工場と主管支店に導入して再利用に努めた。

第6節

働きやすい環境づくりの推進

働きやすい環境づくり

女性社員の増加に伴い、女性が安心して働ける職場環境の整備を進め、「育児休業等に関する法律」施行前の1991(平成3)年5月に、勤続3年以上の女性社員と準社員を対象に「育児休暇制度」を導入した。1997年9月には東京主管支店の新ターミナル内に託児所を開設(P276参照)した。

介護休業制度についても、1995年4月、「育児休業、育児休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律(改正育児・介護休業法、1995年6月



アイドリング・ストップ宣言のステッカーを貼付したLPG仕様のウォークスルー車(写真下は搭載したLPGのタンク)



駐車時にエンジンキーを抜き取るための「腰ひもキーホルダー」

成立)」の法改正に先んじて、休業期間や回数などを上回る内容で制度化した。

住宅融資制度、医療保障制度の拡充

ヤマト運輸は、社員の長期的な財産形成を促進することを目的にヤマト財形制度(ヤマト財形貯蓄、ヤマト財形住宅貯蓄、ヤマト年金(財形))や社内預金制度などを整備し、融資制度については財形教育融資制度をはじめ、勤続3年以上の正社員を対象とする住宅融資制度「ヤマト・富士提携融資」を導入、そのほか教育資金やマイカー取得資金など用途に応じた各種融資制度を整備してきた。そして1993(平成5)年4月には「ヤマト財形持家転貸融資制度」を導入した。同制度は、ヤマト財形に加入する社員が住宅を取得するために公的機関や銀行から融資を受ける際に必要となる自己資金を賄うための制度で、融資額は財形貯蓄残高の10倍、最高4,000万円、住宅の所要資金の80%以内とした。

医療保障制度については、1990年に「ヤマト運輸医療保障制度」を導入した。同制度は入院保障と看護・死亡保障をセットにしたもので、退職時に70歳までの残余期間分の保険料を一括払いすることで、その後は掛金を負担することなく医療保障を受けることができる制度である。また、1991年に新たなグループ保険として「長期家族サポート制度」を導入した。同制度は、万一契約者が死亡した場合に保険金を年金として遺族に支給し、その生活をサポートするものであった。

ヤマト運輸社員福祉センターの設立

このようにヤマト運輸は福利厚生制度の充実に取り組んできたが、福利厚生の窓口はその内容によって厚生課、給与課、共済会、厚生年金基金、健康保険組合、労働組合などに分かれており、社員にとっては煩雑で不便なものであった。そのため、福利厚生に関する業務を一元化することにし、1997(平成9)年4月、共済会を発展的に解消して「ヤマト運輸社員福祉センター」を設置して福利厚生関連の業務を集約した。同センターの組織・運営はヤマト運輸、労働組合、健康保険組合、厚生年金基金から選出された理事による理事会方式とした。これによって社員からの福祉に関するさまざまな問い合わせや相談に迅速に対応できるようになったほか、業務の効率化もはかられた。

クロネコアート展の開催

福利厚生施策の一つとして開始した恒例行事に、労働組合と共催した絵画コンクール展「クロネコアート展」がある。

ヤマト運輸は1990(平成2)年10月に新本社ビルを竣工し、これに伴い旧本社ビルに「クロネコアートギャラリー」をオープンしたが、その開設1周

年を記念して1991年11月に第1回クロネコアート展が開催された。この絵画コンクール展はヤマトグループ関連会社社員、取扱店およびその家族や友人・知人を対象とするもので、作品規格は10号以内、1人2点までの出展が可能であった。審査員には国立西洋美術館やブリヂストン美術館の学芸担当者を招聘した。第1回の応募作品は77点にのぼった。

以後、社員への芸術文化の振興策として、また社員やグループ関係者の文化交流の場としてクロネコアート展は毎年継続して行われてきたが、長年にわたる実績により一定の効果が見られたことなどから、第24回となる2016年の開催を最後に休止し、代わって同年から新たに「クロネコフォトコンテスト」を毎年開催することとした。



第1回クロネコアート展の審査風景

第7節

この時期の業績と財務

業績の推移

1990年代、バブル崩壊後の日本経済は、長期停滞に陥った。こうしたなかでも、ヤマト運輸の成長は持続した。表8-8に見るように、1980年代に比すれば成長スピードが鈍化したものの、営業収入(営業収益)は1989(平成元)年度からの10年間で2倍近くに伸びている。貨物運送業の規制緩和が進み、業者間の競争激化を経て、宅配便市場において寡占化が進んだこと、そうしたなかで、ヤマト運輸の宅急便が1997年度までシェアを伸ばし続けたことが、成長の持続につながった。

特筆すべきは、営業収入以上に、利益(営業利益・当期純利益とも)が大幅に増加した点である。利益の推移を見ると、1991年度まで伸びた後、バブル崩壊に伴って人員が増加したことから人件費負担が過重となり、1994

表8-8 ヤマト運輸の営業業績推移(1989年度～1998年度) (単位:百万円)

期	期間	営業収入(営業収益)	営業費用	営業利益	当期純利益
125期	1989.4.1～1990.3.31	370,125	364,105	6,020	3,400
126期	1990.4.1～1991.3.31	426,211	413,002	13,208	5,011
127期	1991.4.1～1992.3.31	454,293	432,941	21,351	6,765
128期	1992.4.1～1993.3.31	487,764	470,602	17,162	7,564
129期	1993.4.1～1994.3.31	506,707	488,436	18,269	8,134
130期	1994.4.1～1995.3.31	547,689	528,188	19,501	9,065
131期	1995.4.1～1996.3.31	598,247	576,140	22,107	9,785
132期	1996.4.1～1997.3.31	647,684	623,031	24,652	11,264
133期	1997.4.1～1998.3.31	690,590	663,329	27,260	12,678
134期	1998.4.1～1999.3.31	705,591	674,469	31,121	13,233

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」

表8-9 ヤマト運輸の事業別業績推移(1989年度～1998年度) 営業収入・営業利益の各合計に対する割合(%)

期	期間	貨物自動車運送事業				通運事業		航空事業		その他事業	
		営業収入 (区域)	営業収入 (路線)	うち宅急便	利益	営業収入	利益	営業収入	利益	営業収入	利益
125期	1989.4.1～1990.3.31	6.8	81.2	76.8	96.1	0.6	5.3	10.1	4.2	1.2	△5.6
126期	1990.4.1～1991.3.31	6.8	82.2	78.0	97.1	0.6	3.1	9.2	2.5	1.2	△2.7

営業収入合計に対する割合(%)

期	期間	貨物自動車運送事業			貨物運送取扱事業		その他事業	
		うち宅急便	うち引越	うち航空	うち物品販売	うち物品販売	うち物品販売	
127期	1991.4.1～1992.3.31	93.0	82.9	6.9	5.5	3.8	1.4	-
128期	1992.4.1～1993.3.31	93.0	82.9	7.3	5.5	3.8	1.5	-
129期	1993.4.1～1994.3.31	93.1	83.1	7.3	5.4	3.7	1.5	-
130期	1994.4.1～1995.3.31	92.7	83.1	7.3	5.6	4.1	1.7	1.4
131期	1995.4.1～1996.3.31	91.9	82.7	7.2	6.1	4.6	2.0	1.7
132期	1996.4.1～1997.3.31	91.8	81.7	6.9	5.8	4.3	2.3	2.1
133期	1997.4.1～1998.3.31	92.2	80.0	6.3	5.6	4.2	2.2	2.0
134期	1998.4.1～1999.3.31	92.3	79.3	5.9	5.1	3.8	2.6	2.4

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」

注1:その他事業には海運事業、トラベル事業を含む

注2:宅急便の割合は社内資料による

年度まで若干、停滞したものの、1990年代末に至るまで順調に増加している。1980年代以来、宅急便を中心にサービスの質的向上を追求した成果が実を結び、1990年代には、安定した利益が伴うようになってきたのである。

事業別の業績は、表8-9のようになる。1990年代に入ると、宅急便がヤマト運輸の営業収入の80%を超え、経営のほとんどを宅急便に依存する事業構造となった。このことは、ヤマト運輸の1970年代半ば以来の経営方針の成果であるとともに、新たな経営課題の発生を意味するものでもあった。前述のように、1990年代においても、宅配便市場は拡大傾向にあった。しかし、1990年代末になると日本経済全体で内需縮小傾向が顕著となり、将来的な宅配便市場の拡大が見通せなくなってきた。こうしたことから、ヤマト運輸のなかでは、宅急便への過度な依存に対する懸念が生まれてきた。このため、1990年代後半になると、ヤマト運輸は、宅急便サービスの質的向上を持続的にはかりつつも、新たな事業展開を本格的に模索し始めた。表8-9に見るように、1990年代には、宅急便事業のほか、引越、物品販売、国際事業などにも取り組み、一定の成果を上げたが、それらの事業がヤマト運輸の事業全体に占める割合は停滞傾向が続いた(事業別収入の金額の推移は「資料編」参照)。

この間のヤマト運輸の経営指標は、表8-10に示した。1980年代後半のバブル期に低迷していた営業利益率が回復し、1990年代は安定して3～4%水準を推移した。同時に、総資産利益率、自己資本利益率とも回復、安定した。1980年代末に上昇した自己資本比率は、1990年代には比較的安定しており、1990年代末には50%を超えた。また、1980年代にはしばしば100%を切っていた流動比率については、1993年頃から大きく改善し、1990年代末には189%に達するなど、資金調達には比較的余裕が生じてきたものといえる。

宅急便事業の拡大やバージョンアップ、サービスの拡充を実現するため、

表8-10 ヤマト運輸の経営指標の推移(1989年度～1998年度) (単位:%)

期	期間	営業利益率	自己資本比率	流動比率	総資産利益率	自己資本利益率
125期	1989.4.1～1990.3.31	1.6	49.5	81.8	1.4	2.9
126期	1990.4.1～1991.3.31	3.1	40.6	108.5	1.6	3.9
127期	1991.4.1～1992.3.31	4.7	40.3	98.5	2.0	5.0
128期	1992.4.1～1993.3.31	3.5	42.7	83.9	2.2	5.2
129期	1993.4.1～1994.3.31	3.6	41.5	117.4	2.0	4.7
130期	1994.4.1～1995.3.31	3.6	42.3	129.7	2.1	5.0
131期	1995.4.1～1996.3.31	3.7	39.2	149.7	2.1	5.2
132期	1996.4.1～1997.3.31	3.8	41.3	152.8	2.3	5.6
133期	1997.4.1～1998.3.31	3.9	48.3	161.0	2.5	5.1
134期	1998.4.1～1999.3.31	4.4	51.5	189.2	2.4	4.7

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」

注:営業利益率は、営業収入に対する営業利益の割合。自己資本比率は、資本合計/資産合計

流動比率は、流動資産/流動負債。総資産利益率は、当期純利益/資産合計

自己資本利益率は、当期純利益/資本合計

社員の増加は続き、1989年度から1998年度の間に、ほぼ2倍に増加している。1990年代末には、ヤマト運輸は、社員約7.5万人を抱える大企業となったのである(表8-11)。

設備投資の拡大

バランスシートにおいては(表8-12)、固定資産がほぼ2倍に拡大した。設備投資に関しては、クール宅急便やタイムサービス等高付加価値商品の伸びによる宅急便取扱個数増加に対応するための集配車の増加、首都圏での集配拠点の増強をはかるためのターミナル用地の確保などが進められた。この結果、特に1990年代半ばまで、比較的高い水準の設備投資が続いた(表8-13)。

設備投資等に必要な資金調達に関しては、1980年代から引き続いて、その多くを社債発行に依存した。1990年代半ばまで、転換社債および新株引受権付き社債を発行することで、大量の必要資金を確保した。なお、1990年代の資本金増加の大部分は、転換社債の株式転換および新株引受権付き

表8-12 ヤマト運輸のバランスシートの推移(1989年度～1998年度) (単位:百万円)

期	期間	流動資産	固定資産	資産合計	流動負債	うち短期借入金	固定負債	うち長期借入金	うち社債	うち新株引受権付き社債	うち転換社債	資本合計		
												うち資本金	うち剰余金	うち剰余金
125期	1989.4.1～1990.3.31	58,579	174,510	234,741	71,612	9,056	47,047	4,380	-	22,780	11,801	116,081	42,657	17,973
126期	1990.4.1～1991.3.31	105,562	206,916	313,613	97,329	26,056	88,894	12,124	6,000	54,873	7,057	127,389	47,157	20,281
127期	1991.4.1～1992.3.31	102,854	233,054	336,490	104,410	11,326	96,350	10,768	6,000	32,093	41,075	135,729	49,297	24,341
128期	1992.4.1～1993.3.31	79,611	259,932	339,570	94,892	23,233	99,831	20,095	6,000	32,093	35,029	144,846	51,573	28,905
129期	1993.4.1～1994.3.31	140,698	273,121	414,649	119,836	12,035	122,736	25,620	6,000	-	85,015	172,076	62,769	33,744
130期	1994.4.1～1995.3.31	123,355	304,169	428,595	95,141	18,920	152,010	14,260	6,000	-	124,723	181,442	64,915	38,819
131期	1995.4.1～1996.3.31	162,427	314,259	477,205	108,488	12,020	181,710	9,800	40,000	-	124,721	187,006	64,916	44,380
132期	1996.4.1～1997.3.31	160,168	326,506	486,866	104,840	9,680	181,034	1,520	55,000	-	117,188	200,991	68,683	50,832
133期	1997.4.1～1998.3.31	176,292	335,798	512,164	109,481	8,430	155,504	-	70,000	-	78,232	247,178	88,161	58,062
134期	1998.4.1～1999.3.31	198,141	347,714	545,982	104,741	4,951	159,826	6,198	95,000	-	51,412	281,413	101,571	65,478

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」

注:短期借入金には、1年以内に返済する長期借入金を含む。剰余金は、利益準備金とその他剰余金の合計

表8-11 ヤマト運輸の社員数の推移(1989年度～1998年度)

期	期間	社員数 (人)
125期	1989.4.1～1990.3.31	37,410
126期	1990.4.1～1991.3.31	39,951
127期	1991.4.1～1992.3.31	44,221
128期	1992.4.1～1993.3.31	48,199
129期	1993.4.1～1994.3.31	50,444
130期	1994.4.1～1995.3.31	56,893
131期	1995.4.1～1996.3.31	61,775
132期	1996.4.1～1997.3.31	65,973
133期	1997.4.1～1998.3.31	74,193
134期	1998.4.1～1999.3.31	74,880

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」

表8-13 ヤマト運輸の設備投資の推移(1989年度～1998年度) (単位:億円)

期	期間	投融資を含む 設備投資額(A)	投下資本額合計 の当期増加額(B)	(A)の対営業 収入比	(B)の対営業 収入比
125期	1989.4.1～1990.3.31	427	121	11.5%	3.3%
126期	1990.4.1～1991.3.31	493	217	11.6%	5.1%
127期	1991.4.1～1992.3.31	441	146	9.7%	3.2%
128期	1992.4.1～1993.3.31	461	207	9.5%	4.3%
129期	1993.4.1～1994.3.31	332	78	6.6%	1.5%
130期	1994.4.1～1995.3.31	519	319	9.5%	5.8%
131期	1995.4.1～1996.3.31	324	74	5.4%	1.2%
132期	1996.4.1～1997.3.31	391	61	6.0%	0.9%
133期	1997.4.1～1998.3.31	378	152	5.5%	2.2%
134期	1998.4.1～1999.3.31	402	132	5.7%	1.9%

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」

表8-14 ヤマト運輸の資金繰り状況(1989年度～1998年度) (単位:百万円)

期	期間	営業・営業外			事業活動			事業 収支戻	資金調達 活動による 収入合計				資金調達 活動による 支出合計				資金調達 収支戻		
		営業・営業 外収入	有形固定 資産売却等 収入	事業活動 収入合計	営業・営業 外支出合計	うち人件費	有形固定 資産取得		事業活動 支出合計	短期 借入金	長期 借入金	社債 発行	増資	短期借入 金返済	長期借入 金返済	社債 償還		資金調達 活動による 支出合計	
125期	1989.4.1～1990.3.31	381,010	12,437	393,447	350,856	167,817	31,429	406,039	△12,591	450	1,050	-	-	1,500	-	1,122	-	1,218	281
126期	1990.4.1～1991.3.31	440,745	11,098	451,844	406,296	193,669	36,299	478,487	△26,643	17,000	9,200	39,549	-	70,007	-	1,456	2	1,554	68,453
127期	1991.4.1～1992.3.31	478,477	15,477	493,955	444,502	220,939	35,331	514,655	△20,700	16,000	100	35,000	3,298	54,398	30,730	1,456	-	32,282	22,116
128期	1992.4.1～1993.3.31	506,844	17,875	524,720	469,299	250,243	33,741	548,167	△23,447	19,000	21,000	-	49	40,049	17,310	1,456	24,322	43,184	△3,134
129期	1993.4.1～1994.3.31	526,689	34,247	560,936	494,941	266,042	28,640	569,343	△8,406	14,000	10,000	50,000	22,377	96,377	18,000	11,673	-	29,769	66,608
130期	1994.4.1～1995.3.31	566,402	38,870	605,272	537,651	289,225	46,779	634,616	△29,344	-	-	40,000	3,999	43,999	-	4,475	32,093	36,664	7,334
131期	1995.4.1～1996.3.31	617,251	40,869	658,120	578,452	318,099	23,750	652,828	5,292	8,000	-	40,000	-	48,000	8,000	11,360	-	19,456	28,544
132期	1996.4.1～1997.3.31	648,198	25,423	673,623	622,650	339,223	35,242	680,736	△7,113	8,500	-	15,000	-	23,500	8,500	10,620	6,000	25,216	△1,716
133期	1997.4.1～1998.3.31	690,952	41,699	732,652	676,197	362,648	33,703	732,723	△71	8,000	-	15,000	-	23,000	8,650	2,120	-	10,866	12,134
134期	1998.4.1～1999.3.31	708,772	40,552	749,325	692,731	375,770	34,091	757,234	△7,909	500	8,000	25,000	-	33,500	3,660	2,120	-	5,992	27,507

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」

社債の新株引受権行使によるものである。一方、短期・長期の借入金については、1990年代前半にいったん増加したものの、1990年代後半になると大幅に減少した。1990年代には、ヤマト運輸の資金調達の主たる手段は、社債発行となったのである。

なお、1990年代後半になると、設備投資の水準が若干低下したこと、剰余金など内部留保が充実してきたことなどから、外部からの必要資金調達額が減少した。これに伴って、社債発行額も、1996(平成8)年度以降、減少した(表8-14)。

ヤマト運輸にとって、1970年代後半から1980年代が宅急便拡大を中心とした急成長の時代だったとすれば、1990年代は成熟の時代であった。サービスの拡充、コスト削減、利益率向上、財務基盤の拡充を実現し、日本における大手民間企業の一つとして位置づけられた。それだけにとどまらず、1995年に定められた「ヤマト運輸企業理念」において、宅急便を「社会的インフラ」と認識するなど、ヤマト運輸自身が、その社会的役割と責任の大きさを自覚するに至ったのである。